



La robustesse :
une boussole pour
changer de cap ?



Avant-propos

La performance occupe à outrance tous les étages de la vie individuelle et collective. Elle pousse à aller toujours plus vite, à doper la productivité, optimiser, contrôler, rationaliser... quitte à fragiliser voire détruire les humains et les écosystèmes. Muriel Compère, formatrice permanente au Cefoc, décode le changement radical que propose le biologiste Olivier Hamant. Il s'inspire de principes propres au vivant : sa robustesse face aux fluctuations, sa circularité et la capacité d'espèces différentes à coopérer. L'auteure montre des germes et leviers de ce basculement dans le monde associatif.



Le Cefoc (Centre de formation Cardijn) est une association d'Éducation permanente qui organise chaque année une cinquantaine de groupes de formation en Belgique. Ces groupes rassemblent des personnes issues ou solidaires des milieux populaires. Les différentes formations proposées visent à s'interroger sur le sens de la vie, à réfléchir à comment vivre ensemble de manière citoyenne, en agissant dans le sens d'une société plus démocratique et plus solidaire.

Dans le prolongement de ses activités de formation, le Cefoc publie chaque année de courts textes d'analyse et une étude. Les thématiques abordées trouvent leur source dans les réflexions mises sur la table par les participants aux formations. Les textes sont destinés aux acteurs du monde associatif et à tout citoyen à la recherche d'outils de compréhension de la société susceptibles de favoriser l'émancipation et la mobilisation individuelles et collectives.

« Les rapports scientifiques convergent pour qualifier le XXI^e siècle : il sera fluctuant. Notre seule certitude, c'est le maintien et l'amplification de l'incertitude. » C'est sur ce constat que démarre l'ouvrage d'Olivier Hamant, *Antidote au culte de la performance. La robustesse du vivant*¹. Il poursuit : « Face à ces turbulences, le contrôle, l'optimisation et la performance nous enferment dans une voie étroite, très fragile... La robustesse – c'est-à-dire maintenir le système stable malgré les fluctuations – est la réponse opérationnelle aux turbulences. [...] il s'agit d'inventer une trajectoire pragmatique, prenant acte du monde fluctuant, et dont le vivant, expert des turbulences, possède et partage certaines clés. »

Biologiste, Olivier Hamant s'inspire donc du vivant pour proposer un changement de cap radical. Il met en évidence quelques clés pour favoriser ce basculement de la performance vers la robustesse. « Que trouve-t-on dans les réseaux des écosystèmes, les réseaux de neurones ou les réseaux génétiques ? De façon massive et prévalente : de l'hétérogénéité, des processus aléatoires, des lenteurs, des délais, des redondances, des incohérences, des erreurs et de l'inachèvement. Le vivant héberge surtout une myriade de contre-performances à toutes les échelles, de la molécule à l'écosystème »². À partir de cette connaissance du monde du vivant et des leviers qu'il offre, Olivier Hamant cite des exemples de ce basculement « déjà là » qu'il observe dans le monde de l'entreprise, dans le secteur de l'agriculture ou chez les architectes.

Plus familier du monde associatif, de ses réseaux et de son organisation, le Cefoc a choisi de chercher ce « déjà-là » en faisant appel à deux témoins issus du monde associatif, pour qui robustesse rime avec expérimentation³. Olivier Bailly est l'un des fondateurs et pilotes du journal d'investigation belge *Médor*⁴. Benoît

¹ O. HAMANT, *Antidote au culte de la performance : La robustesse du vivant*, Paris, Gallimard, 2023, p.3.

² *Ibidem*, p.20.

³ Cette analyse prend appui sur des témoignages recueillis dans le cadre du week-end de formation organisé par le Cefoc les 15 et 16 juin 2024 sur le thème : « Et si la performance laissait place à la robustesse ? ».

⁴ Journalisme belge d'investigation « libre, artisanal, généreux, surprenant » : www.medor.coop/. Le journal fonctionne avec un

Hissette a vécu et est bénévole à la Communauté de La Poudrière⁵. Chacun à leur manière, ils éclairent la notion de robustesse proposée par Olivier Hamant et illustrent certaines de ses caractéristiques. Ils proposent des points d'appui, des leviers pour faciliter un basculement.

L'inefficacité et la lenteur

Une première clé de la robustesse, c'est d'être inefficace. Pour expliciter cette idée, Olivier Hamant s'appuie sur le principe de Goodhart : « quand une mesure devient une cible, elle cesse d'être fiable » ou encore « toute performance soumise à une mesure tend à s'autojustifier jusqu'à aller contre son objet. » Ainsi, un sportif, pour atteindre un record, peut être poussé à tricher, à se doper... Ce qui va à l'encontre à la fois de l'esprit sportif et de sa santé.

On retrouve cette volonté de privilégier l'enjeu de société plutôt que l'enjeu financier dans l'apport d'Olivier Bailly. L'objectif du trimestriel *Médor*, c'est de faire du journalisme d'intérêt public, en partant des valeurs incarnées dans la coopérative et dans la manière de travailler. Autre façon de le dire : « notre objectif est d'être lu, pas d'être vendu ». Confrontée à la difficulté financière, l'équipe va mettre en œuvre une réflexion sur le sens de son travail.

« En 2023, on vend environ 5 000 numéros, c'est trop juste pour avoir une viabilité financière. » Pour être à l'équilibre financièrement, le trimestriel devrait se vendre à 6 300 exemplaires. Pourtant, « vendre 6 300 exemplaires » ne peut pas devenir l'objectif. Que faire alors pour alerter sur la situation ? Réexpliquer le choix de *Médor*, le type de journalisme qu'il

système de coopérative qui compte aujourd'hui plus de 1800 membres. Le premier numéro du trimestriel est sorti en 2015.

⁵ La Poudrière, communauté de vie et de travail, a été créée en 1958 à Bruxelles. La communauté propose un cadre de vie et de travail aux personnes désirant vivre une expérience communautaire ainsi qu'aux personnes en situation de précarité recherchant un lieu de vie. La population en présence est donc très diversifiée. Pour plus d'informations, voir leur site : www.lapoudriere.be. Voir également un article paru dans la revue du Centre Avec : www.centreavec.be/publication/lapoudriere-un-exemple-de-reinsertion-par-le-collectif/.

défend. « *On commence à rédiger ce qu'on va appeler, entre nous, 'l'appel de Médor'. Et on va discuter, mot après mot. Qu'est-ce qu'on est ? Est-on des artistes, des artisans, quel type de journalisme on veut, qu'est-ce qu'on veut mettre en évidence ?* ». À cette époque, dans l'équipe, plusieurs découvrent la pensée d'Olivier Hamant : elle fait écho. « *On a quand même un peu l'impression que parfois, il parle de nous* ». Arrive alors une idée : « *Puisqu'on a un trou dans le budget, on va faire un trou dans le magazine.* » Une idée qui peut relever de la performance (au sens technique et artistique du terme) tout en étant totalement inefficace. « *Si notre objectif est de faire du journalisme, en faisant ce trou, on s'est méchamment compliqué la tâche* » : il a fallu refaire la maquette, commander les sujets et réaliser les illustrations en fonction du trou. Le processus a duré neuf mois, (presque) sans pression. « *On n'était pas obligé de trouver quelque chose. Ce n'était pas une 'commande'. On avait le souci de 'faire quelque chose' mais on n'était pas mis sous pression.* »

Le temps long, le respect du rythme humain : voilà un autre élément de la robustesse que l'on retrouve dans l'expérience de la communauté de La Poudrière. Benoît Hissette insiste sur le choix d'un rythme lent, qui permet d'inclure chacun.e dans les différents aspects du projet. « *La Poudrière avance lentement... Elle pourrait aller plus vite mais il lui importe d'intégrer chaque nouveau venu et son rythme afin qu'il ou elle puisse devenir acteur, actrice, de sa vie et de la communauté. [...] Se parler, vivre et travailler ensemble, échanger lors des réunions : ça prend du temps, beaucoup de temps. Ce n'est pas du temps perdu ! Si La Poudrière fonctionnait sur un système pyramidal, à court terme on gagnerait beaucoup de temps, mais à long terme on en perdrait énormément. C'est pourquoi les camions de la communauté arborent le slogan de l'économie sociale : Ici, on place l'humain avant le profit* ».

La performance comme exception

En même temps, la performance n'est pas à exclure complètement. Dans des moments d'urgence, pour résoudre une difficulté particulière, elle peut être la bienvenue. À condition de ne pas durer... Si

j'ai un bras coupé, je serai heureux d'être dans un hôpital capable de performance. Par contre, si l'hôpital fonctionne de manière régulière sur le mode de la performance, le personnel soignant sera en *burn-out* et en sous-effectifs et donc moins en capacité de me soigner correctement. Olivier Hamant prend aussi l'exemple de la fièvre pour expliquer cette inversion entre performance et robustesse : notre corps à 39° est bien plus efficace pour tuer les bactéries. Par contre, nous ne tiendrions pas longtemps à cette température. La fièvre doit retomber. À 37°, nos corps sont donc, habituellement, en sous-performance. Ils deviennent « efficaces » lors d'épisodes liés à la maladie. De même, les phases de performance sont parfois nécessaires, mais la règle doit être l'inefficacité (ne pas tourner à plein régime) pour être robuste, tenir dans la durée.

La sous-optimisation : être adaptable plutôt qu'adapté

La sous-optimisation, c'est le fait de ne pas chercher à être hyper-efficace dans un domaine précis ou spécialisé pour une fonction précise. L'image de la place Flagey permet à Olivier Bailly d'illustrer cette notion. Cette place a été rénovée de telle sorte que tous les usages sont sous-optimisés. Il n'y a pas de goals : pas top pour jouer au foot !; il n'y a pas de gradins fixes : pas génial pour l'organisation de concerts !; pas d'étals prévus : peu efficace pour organiser un marché... La place n'est donc adaptée pour aucun usage particulier. Par contre, tous ces usages y sont possibles : l'espace est « adaptable ».

La ligne éditoriale de *Médor* illustre cette sous-optimisation : du journalisme factuel (reportages, enquêtes, récits, interviews, portraits) sur la Belgique. « *On est généralistes*, explique Olivier Bailly, *tous les sujets peuvent être pris, pourvu qu'ils soient intéressants. Le lectorat leur renvoie souvent : 'on aime être surpris parce qu'on ne sait pas quels sujets vont arriver* ». Sur le style et la forme aussi, la diversité est de mise. « *On laisse beaucoup de liberté aux journalistes* ». C'est en contrepoint avec des magazines spécialisés dans un domaine particulier sur lequel ils sont « experts ».

La Poudrière aussi est un lieu « adaptable ». Cette asbl existe depuis 1958. Ce sont des personnes qui vivent et

qui travaillent ensemble dans le but de montrer qu'une autre manière de vivre en société est possible, une manière où personne n'est exclu, où l'humain est prioritaire. Ce n'est pas un centre d'accueil, mais le fait de vivre ensemble permet d'accueillir plus facilement des personnes. Cet accueil, cette ouverture vers l'extérieur est dans l'ADN de la communauté. L'origine de la communauté offre un bel exemple de cette ouverture vers la vie, de cette capacité à bouger pour faire face à l'imprévu... « En 1958, rue de la Poudrière, à Bruxelles, se situe un couvent religieux. Ce sont des pères oblats de Marie Immaculée, explique Benoît Hissette. Ils cherchent à être présents dans le quartier car celui-ci est délaissé. Les oblats de Marie sont là pour assurer les différents offices religieux mais surtout pour donner des coups de main à tous ceux qui en ont besoin : récupérer de la ferraille avec l'un, déménager avec l'autre, transporter du charbon avec un troisième... Un 'sans domicile' vient frapper à la porte du couvent. Il demande à travailler et à vivre avec eux. Pour les mentalités de l'époque, cette demande est incongrue car il n'y a pas de place dans un couvent pour des non-religieux ; ils refusent. Ce refus net va rester comme un caillou dans la chaussure des oblats et faire son bout de chemin dans leurs esprits... Ils discutent et rediscutent pour finalement décider que la prochaine fois, ils accepteront. Ce qu'ils font. Du couvent naîtra ainsi la Poudrière, communauté pluraliste. » Aujourd'hui encore, la Poudrière n'est pas une institution optimisée, avec des experts capables de remplir une fonction particulière : accueil de SDF ou accueil de sans-papiers, lieu de vente ou de production de légumes, espace culturel, de spectacle ou encore espace de rencontre... Tout cela y est possible. La Poudrière a développé une capacité à s'adapter à des demandes ou à des idées qui surviennent à l'improviste.

Une autre dimension sous-optimisée chez Médor est le choix des outils de travail. Les développeurs ont apporté la logique des logiciels libres. « Nous, on ne veut pas travailler avec les logiciels fermés. On va développer notre propre système de mise en page. » Ces outils que l'on maîtrise sont peut-être moins efficaces mais ils permettent de faire du « sur-mesure ». Olivier Bailly donne l'exemple d'un article écrit sous forme de quizz. Il n'aurait pas pu

lui donner la forme souhaitée avec un logiciel fermé et en l'absence d'interlocuteurs compétents. Cette équipe, composée de journalistes mais aussi de développeurs, de graphistes... illustre une autre clé de la robustesse : la diversité, l'hétérogénéité.

La clé de l'hétérogénéité

« En 2012 s'est faite la première réunion pour penser un nouveau magazine, une nouvelle manière de faire du journalisme. [...] On était plusieurs journalistes indépendants à être déçus par l'offre médiatique et à ne plus trouver de place dans les médias par rapport aux propositions que nous souhaitions faire : écrire plutôt sur du long, hors actualité, sur des enjeux de société. [...] On était des journalistes professionnels [...] mais on n'était pas que des journalistes. Il y avait également des développeurs, des graphistes, un photographe, un illustrateur, des gens de la communication et on a même été rejoints par une personne qui était spécialisée dans les finances qui nous a rencontrés un peu sur le tard et qui est venue rejoindre le groupe. Ce qui est important à comprendre, c'est que ce n'était pas un magazine que de journalistes. Les développeurs et les illustrateurs ont amené des dimensions qui étaient insoupçonnées pour moi en tant que journaliste. Les rapports que j'avais avec mes commanditaires avant 2012 : j'envoyais mon sujet. Ils me renvoyaient le 'GO'. J'envoyais mon texte en Word. Et puis l'étape suivante c'est que j'envoyais ma facture. Et je n'avais aucune conscience que mon texte n'était pas juste un texte. C'était aussi quelque chose qui était mis en page, qui était accompagné et renforcé ou déforcé par une illustration dans le cadre d'un écosystème qui était ce magazine. »

De même, la communauté de La Poudrière est fondée sur la diversité. « La communauté de La Poudrière se compose de personnes de nationalités et d'origines sociales fort différentes, dit Benoît Hissette. Y vivent des demandeurs d'asile, des personnes sans famille, des personnes avec familles, des couples avec enfants, des couples sans enfants, des personnes qui n'avaient pas de domicile, des célibataires, un ingénieur, des mécaniciens, des infirmières, des personnes sans

qualification officielle mais pleines d'autres qualifications non reconnues par un diplôme, un ancien soldat, un jeune en service citoyen... Certaines ont beaucoup reçu, d'autres très peu. De ce mélange naît une espérance qui se vit au quotidien. Qui apporte quoi à qui ? On ne sait plus. On chercherait à le savoir qu'on se tromperait avec certitude. »

Sur l'implication de chacun.e dans la communauté, place est faite aussi à la diversité. « *La Poudrière est à l'image d'une grande famille avec diverses manières de s'y rattacher. On peut la comparer à une sorte de gros oignon composé de différentes couches. En son centre, on trouve les personnes dites membres effectifs de la communauté. Ils ont cette particularité qu'ils mettent tout en commun, c'est à dire le fruit de leur travail. En contrepartie, les besoins matériels de chacun sont pris en charge par la communauté dans le cadre de vie simple. La couche suivante de l'oignon est composée de personnes rattachées à la communauté, vivant dans des locaux de la communauté et donnant régulièrement un coup de main en contrepartie. Ensuite, il y a les bénévoles avec des modalités différentes de participation. Enfin, les amis de la communauté ».*

La redondance

En même temps qu'elle s'appuie sur la diversité, la robustesse est aussi caractérisée par la redondance. Dans le monde du vivant, on n'a pas peur de la redondance, du « gaspillage » des ressources. À Médor, explique Olivier Bailly, il y a cinq « pilotes » responsables, en tournante, du bouclage d'un numéro. Pour chaque numéro, deux pilotes sont présents, à qui on demande de faire exactement la même chose. Ils effectuent les mêmes tâches. Cela diminue la pression sur chacun.e. Personne n'est indispensable à la fabrication du journal. Si l'un.e est indisponible pour une raison quelconque, l'autre est là pour poursuivre la tâche.

Créer des liens

Les liens sont une clé essentielle à la robustesse. À Médor, comme à La Poudrière, on sait qu'ils sont indispensables pour durer... Les liens sont faits de coopération, de délibération, du temps

nécessaire pour se parler, décider ensemble, tisser un réseau.

Dans *Antidote au culte de la performance*, Olivier Hamant écrit : « *les interactions humaines, entre jeux de pouvoir, besoin de reconnaissance ou hétérogénéité culturelle, sont plurielles et complexes. [...] Dans toute organisation centrée sur la performance, le conflit interne sera l'écueil à éviter. Par souci d'efficacité à court terme, on crée les conditions dans lesquelles les conflits n'apparaissent pas. [...] Alors si nous inversons, faut-il au contraire construire de la robustesse sociale sur les contradictions internes ? À l'évidence, oui. C'est même la condition de l'équilibre. [...] Dans les systèmes vivants, les incohérences permettent une certaine souplesse, amortissent les fluctuations extérieures et empêchent les escalades sans fin. Le rôle stabilisateur des contradictions est un fondement de la société démocratique robuste. »⁶*

À La Poudrière, de nombreuses réunions ponctuent la vie commune, les repas pris en commun ont aussi un rôle essentiel. Certaines réunions traitent directement de questions d'organisation, d'autres sont de simples lieux de parole, où chacun.e peut s'exprimer. Ce n'est pas efficace ; par contre, c'est robuste : cela permet à chaque membre de la communauté de se sentir en accord avec les décisions prises, décisions qui tiennent compte des avis de chacun.e. Benoît en dit ceci : « *Vivre ensemble si différents n'est pas toujours évident même si chacun.e est considéré.e avec autant de valeur. Alors pour dépasser ces obstacles naturels, il y a outre les réunions nombreuses, les repas. La table est ce lieu de reconnexion avec le pourquoi du vivre-ensemble, une forme de célébration. »*

Toute la réflexion autour de « l'appel pour un journalisme robuste » a permis chez Médor de renforcer ces liens. « *On a fortement renforcé nos relations sociales ; parce qu'on a dû travailler ensemble, on a dû rencontrer l'imprimeur, on a dû rencontrer l'E.T.A., on a rediscuté de la matière, on a travaillé longuement main dans la main, les journalistes, l'équipe de rédaction et les illustrateurs.trices. On a créé une interaction sociale. Pour trouver une solution, lors de l'épisode de fièvre causé par la difficulté à perforer Médor,*

⁶ O. HAMANT, *op. cit.*, p.36.

l'équipe a pu compter sur ces liens. « Grâce aux interactions sociales, au nombre de gens qui sont impliqués dans Médor, on est passé d'une équipe de cinq à une équipe de vingt-cinq pour chercher la solution et au moment où il a fallu faire le trou, on a eu une dizaine de personnes qui ont libéré du temps. [...] On a bénéficié d'une forme de robustesse, parce que les interactions sociales qu'on avait créées pendant dix ans, c'est ce qui a permis la mobilisation et que les gens se sentent concernés. »

La robustesse : un choix

« Dans un monde turbulent, il nous faut basculer de l'adaptation vers l'adaptabilité, écrit Olivier Hamant. Si ces mots se ressemblent, ils demandent pourtant des compétences inverses : dans le cas de l'adaptation, il faut renforcer ses points forts, optimiser les solutions pour être mieux à même d'atteindre l'objectif prévu et le plus vite possible ; dans le cas de l'adaptabilité, il faut au contraire se construire sur ses multiples points faibles, c'est-à-dire, profiter du jeu dans les rouages pour augmenter les marges de manœuvre, créer de nombreux liens et finalement nourrir la diversité des solutions afin de faire face à un monde imprévisible. Ces deux voies s'excluent l'une l'autre : on ne peut pas être à la fois très adapté et très adaptable. »⁷

Cette adaptabilité, on en retrouve des éléments dans les deux témoignages. L'un et l'autre montrent que la robustesse est un choix : celui de renoncer à la performance pour privilégier les liens, l'inclusion, la diversité, la lenteur, le cheminement et l'expérimentation, avec ses erreurs et ses répétitions. Pour durer, pour faire face à un monde de plus en plus fluctuant, à un avenir de plus en plus incertain, la robustesse propose un basculement. Choisir la robustesse contre la performance, ce n'est pas simple ; cela demande de l'exercice, de la pratique, du temps... Pourtant, c'est possible, comme le montrent les deux témoins et les collectifs qu'ils représentent. L'un existe depuis près de septante ans, l'autre depuis un peu plus de dix ans. Si le vivant inspire ce changement de cap, des organisations le peuvent aussi !



Muriel Compère,
Formatrice permanente au Cefoc

⁷ Idem p.17

Pour aller plus loin

Pauline GÉRARD, *La Poudrière : un exemple de réinsertion par le collectif*, Centre Avec, décembre 2009.

Olivier HAMANT, *Antidote au culte de la performance : La robustesse du vivant*, Paris, Gallimard, 2023.

Appel pour un journalisme robuste, Journal Médor : <https://medor.coop/appel/>.

