

Exposés de MJ Avenier, W Callebaut, A Demailly



Alain-Charles Martinet

Je crois que tout à l'heure, Michel Adam souhaitait intervenir. On va lui donner la parole et cela permettra à la deuxième question de se préparer.

Michel Adam

J'ai une question pour Marie-José sur le schéma global présenté. Sur le bas du schéma, les savoirs locaux deviennent des savoirs génériques à travers une phase qui m'intéresse énormément. Je parle là en tant qu'ancien directeur du CREA, c'est-à-dire une agence technique du secteur social.

Pendant une quinzaine d'année, j'ai aidé les équipes dans des établissements sociaux, médicaux-socio, entre 50 et 100 personnes, à concevoir des référentiels pour l'évaluation, pour la qualité et pour leurs projets d'établissement. Nous menions un travail de construction de référentiels, de leurs propres référentiels pour qu'ils puissent se projeter à partir de leurs éléments, tout à fait spécifiques, dans quelque chose qui serait quand même plus communicable, en partie généralisé avec une méthode que je n'ai pas le temps de présenter.

Cette phase là est tout à fait importante pour moi et nous la faisons à travers une méthode qui permettait, évidemment, de faire que le local redevienne du générique, c'est-à-dire en partie du général mais du général applicable, utilisable et donc déjà activable comme tu le dis dans ton schéma, alors ma question est la suivante :

Est-ce que, quand les savoirs génériques sont là sur ce schéma, et qu'on les active en contexte pour qu'ils reviennent à des organisations diverses, est-ce qu'il ne faudrait pas en fait faire apparaître sur le schéma, ce qui était la demande de ces professionnels, qu'il s'agit de «savoir générique relocalisé», c'est-à-dire un peu moins générique mais relocalisé, donc remis en contexte par des gens qui sont de ce contexte ? On pourrait alors dire : « c'est super ce que l'on a construit, mais

maintenant on voudrait faire comme le bon ouvrier ». Le bon ouvrier a besoin de bons outils, il les retaille à sa mesure.

Voilà ma question.

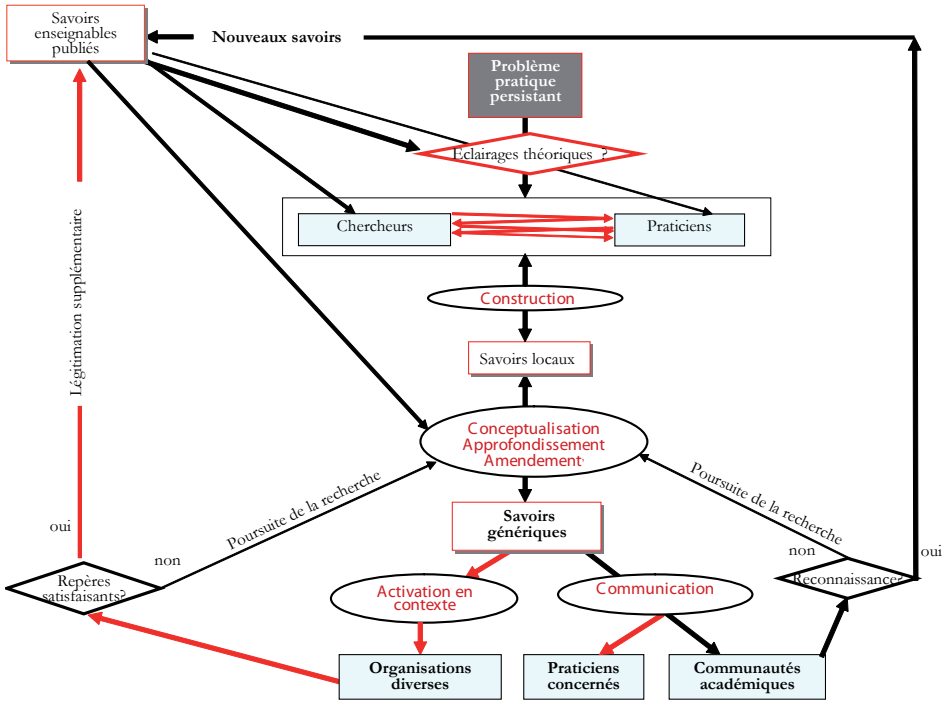


Figure 1 : Démarche méthodologique destinée à favoriser l'enrichissement réciproque de pratiques et connaissances, par la mobilisation interactive des compétences respectives de praticiens et de chercheurs *

* adaptée de Avenier M. J., 2009, Une démarche méthodologique pour l'enrichissement réciproque entre théories et pratiques de gestion, in Alis, D., A. Desreumaux et P. Louart (Eds.), *Le partage des connaissances managériales entre chercheurs et praticiens*. Paris: Vuibert (à paraître).

Marie-José Avenier

Oui, c'est exactement cela. Dans le texte, j'emploie le terme « recontextualisation », mais je trouve le mot « relocalisation » que tu utilises plus judicieux car il exprime exactement le passage du générique au local. Et, là aussi, je suis d'accord avec toi (et diverses études l'ont montré) : cette mise en contexte est à effectuer par, ou avec, les personnes qui agissent dans le contexte considéré.

Je n'ai pas eu le temps de développer vraiment ce que je mets sous savoir générique. Je pense qu'André Demailly, dans son intervention, a évoqué la quintessence d'un phénomène. Pour moi, c'est une belle métaphore de ce que représentent les savoirs génériques par rapport aux savoirs locaux. Ainsi, les savoirs génériques sont des savoirs décontextualisés, qui, pour être mis en œuvre seront à recontextualiser ou, comme Michel Adam le dit si bien, à « relocaliser ».

Esther Dubois, Association Complex' Cité

Je trouve intéressant votre schéma car pour travailler sur la complexité des territoires en pratique, ce schéma me convient bien. J'ai juste une question, c'est mon point de vue mais je sais que c'est celui aussi d'Edgar Morin, sur les questions des territoires monde.

Je vous donne un exemple, je travaille avec Nantes, Clichy, Montfermeil, donc a priori pas de rapport. En fait, on se rend compte que l'on a des points communs, donc on va bien le retrouver dans votre démarche, et on va bien arriver à des systèmes d'organisations diverses qui fait qu'à un moment donné, on va trouver nos points communs et on va comparer nos spécificités. Sauf qu'à travers cela, on reste bien dans des systèmes locaux. Or toute la démarche qui me semble importante, c'est de sortir du système local pour devenir un système monde. Là, j'ai un peu de mal à voir comment l'on peut situer cette question de ce territoire qui est local mais qui en même temps est un territoire monde. Est-ce que c'est deux schémas à intégrer, ou non ?

Marie-José Avenier

Votre commentaire concerne une classe particulière de problématiques pratiques: les problématiques territoriales. Celles-ci ont d'emblée des dimensions locales et globale (au sens du territoire monde).

Sur une problématique territoriale particulière, par exemple l'aménagement territorial, je me demande s'il n'y a pas deux dialogues imbriqués. La première est celle que vous évoquez, de l'instanciation locale d'un phénomène global. Par exemple, dans l'aménagement territorial on retrouve toujours les questions de pollution générées par les transports. Cette première problématique me semble pouvoir être vue de manière intéressante sous l'angle du principe hologrammatique. La seconde, qui relève du phénomène que j'évoque dans le schéma, s'intéresse à la construction et à la mise en œuvre de savoirs relatifs à une problématique particulière, par exemple la conception d'infrastructure améliorant la fluidité des transports dans un territoire particulier (compte tenu de la topographie des lieux, de la répartition des populations sur le territoire entre lieux de résidence, lieux d'emploi, etc.)

Donc la question que vous soulevez est d'essayer de dégager aussi des savoirs concernant le territoire monde et pas seulement des savoirs génériques relatifs aux problématiques locales.

Esther Dubois

Le problème, c'est que parfois on ne s'en aperçoit que lorsqu'on arrive en bas du schéma. C'est-à-dire que parfois, la question du territoire monde n'apparaît que quand on a mis en commun des choses et que l'on se rend compte que ce qu'il y a en commun, c'est le territoire monde et ce qui est spécifique, c'est le territoire local. C'est souvent quand on arrive en bas du schéma qu'on le fait. Je pense que votre schéma peut être un schéma en boucle, c'est-à-dire qu'à ce moment-là, on le recommence une fois qu'on a réalisé cet état là car ce n'est pas si simple à réaliser et à identifier.

Marie-José Avenier

En fait dans ce que vous évoquez, il y a deux niveaux qui sont à croiser : les niveaux de savoir (local, générique) et les niveaux de problématiques territoriales (local, global/territoire-monde). Le problème que vous évoquez pourrait donc être représenté sur une matrice 2x2. Le schéma que j'ai présenté aborde seulement la question des niveaux de savoir, donc s'inscrit dans l'une ou l'autre des colonnes de cette matrice, alors que le passage que vous évoquez se situerait plutôt sur la diagonale et pourrait être mené en effectuant deux passages. Une idée intéressante à réfléchir !

Bernard Eynaud de Marseille

Jeune étudiant, j'ai la chance de diriger une maison d'enfants sur Marseille. Nous sommes confrontés aussi à cette production de savoirs. Par rapport à cette boucle, la question qui me vient à l'esprit, c'est de savoir si les praticiens à travers ce travail de co-élaboration avec des chercheurs, peuvent prétendre à un moment donné à devenir eux-mêmes des praticiens de la recherche et peuvent se passer à un moment donné du chercheur. C'est une réelle difficulté, je vois des équipes s'épuiser et faire du travail de formation et puis au bout du compte, une fois que l'accompagnant nous quitte, on se retrouve un peu le bec dans l'eau.

Marie-José Avenier

Mon expérience par rapport au sujet que vous évoquez est qu'effectivement, il y a des praticiens réflexifs qui sont d'excellents chercheurs. Il y en a même un au bout de la table, Dominique Genelot. Il a écrit il y a quelques années un excellent ouvrage qui traite du Management dans la complexité tout en étant directeur d'une société de conseil en management...

Donc, c'est tout-à-fait possible. Mais pour « découvrir ce que l'on a inventé », selon la jolie formule de Bruno Tardieu d'ATD Quart Monde, c'est beaucoup plus facile si vous avez quelqu'un pour vous questionner. Donc s'il n'y a pas de principe disant que ce n'est pas possible pour un praticien de faire ce travail réflexif tout seul. Dans le schéma proposé le chercheur est censé jouer un rôle de facilitateur pour ce travail, de questionneur.

Ce que vous soulignez ensuite dans votre commentaire, c'est que lorsque le chercheur quitte l'organisation il n'y a plus personne dans l'organisation pour perpétuer ce rôle d'aide à la réflexivité. Autrement dit, il faudrait que dans cette démarche les chercheurs entraînent certains praticiens avec lesquels ils travaillent à devenir eux-mêmes des questionneurs au sein de leur organisation. C'est effectivement un objectif complémentaire qui pourrait être ajouté.

Dominique Genelot

Je peux tenter un commentaire.

J'ai été souvent confronté à cette question-là à travers mon métier de conseil en entreprise cherchant à aider des personnes à développer de la compétence, de l'efficacité.

Ma représentation de la chose est que la connaissance n'est jamais un objet que l'on pourrait transférer dans la tête de quelqu'un. C'est forcément une construction très subjective pour la personne elle-même et également très contextualisée, on l'a dit à plusieurs reprises, vous l'avez dit, Jean-Louis l'a dit ce matin.

Probablement aussi, la connaissance est une construction qui est très marquée par les intentions sous-jacentes. On n'entend que ce qu'on est prêt à entendre, on ne voit que ce que l'on est prêt à voir, on ne comprend que ce que l'on est prêt à comprendre. Il y a aussi toute l'intentionnalité derrière la construction des représentations. Est-ce qu'on partage ou pas cette intentionnalité ? On peut fermer ses écouteurs si on ne la partage pas.

Et puis, il y a aussi le problème redoutable du formatage culturel. Cela rejoint la question que Madame Dubois soulevait précédemment à propos du territoire monde. On pourrait ajouter à cela tout le formatage paradigmatique aussi, qui nous empêche, à certains moments, de concevoir, et même d'entrer dans la connaissance d'un autre. La construction de représentations partagées suppose des processus réinterprétation très attentifs aux subjectivités, aux contextes, aux intentions.

Ceci est une première réflexion.

Une deuxième réflexion.

Je me demande, quand on parle du praticien et du chercheur, enfin de celui qui est en posture de pouvoir apporter une connaissance plus générique, si on n'est pas toujours à tout moment, le praticien d'un autre. On pourrait inverser la proposition.

J'illustre cette réflexion par un constat personnel : Je fais assez souvent des interventions, des conférences, des exposés, principalement pour des gens d'entreprise. Ces personnes me posent toutes sortes de questions, de vraies questions, c'est-à-dire des questions auxquelles je n'ai pas de réponse automatique. Et ce que je constate à chaque fois, c'est que je ne sais pas si eux apprennent quelque chose, mais que moi à chaque fois j'apprends quelque chose. Cela, j'en suis sûr.

Est-ce que réellement le rapport chercheur-praticien au final est pertinent ? Je ne sais pas. C'est peut être simplement l'altérité qui est pertinente.

C'est une question.

Marie-José Avenier

J'adhère complètement à ton premier commentaire et à sa formulation synthétique : la construction de représentations partagées suppose des processus de réinterprétation très attentifs aux subjectivités, aux contextes, aux intentions. Par rapport à ton second commentaire, peut-être n'est-ce pas simplement l'altérité du questionneur qui est importante. Il me semble important que cette altérité soit quelque peu éclairée (c'est-à-dire ait une certaine compréhension du sujet tout en s'efforçant de ne pas imposer sa vision) et empathique (ouverte aux propos du questionné). Pour reprendre une expression de ton premier commentaire, il s'agit pour le questionneur d'ouvrir au maximum ses écouteurs... ce qui n'est pas toujours facile...

Si je peux me permettre, j'aimerais à mon tour poser une question très brève à André Demailly : dans ton intervention tu as parlé des « flashs » d'Herbert Simon. Je me suis alors demandé si tu considérais son idée d'introduire la notion de « sciences de l'artificiel » comme un « flash » ? L'idée des sciences de l'artificiel consiste à considérer que l'on peut étudier de manière rigoureuse des phénomènes qui sont influencés, délibérément ou non, par l'homme, avec d'autres outils conceptuels que les outils de la science normale du XXe siècle. Il s'agit d'une conception tellement révolutionnaire (au sens de Kuhn) de la science qu'elle commence seulement à être acceptée de nos jours. Je voulais savoir si c'était ce genre d'idée que tu désignais par la notion de « flash » ? Edgar Morin a eu aussi beaucoup d'idées fulgurantes : est-ce bien ce que tu entendais par « flash » ?

André Demailly

Oui, un « flash » est bien une idée fulgurante, qu'il est très difficile d'explicitement complètement tout de suite : cela prend un certain temps et je pense que cela passe aussi par des expériences-clés. Par exemple, Simon a publié « *The Sciences of the Artificial* » (*Les sciences de l'artificiel*) en 1969, au terme de 12 ou 13 ans de travaux en intelligence artificielle. A l'époque, travailler sur ordinateur était déjà une expérience extraordinaire, puisqu'il s'agit de l'artefact moderne par excellence. Mais il était encore plus extraordinaire de ne pas se contenter de le réduire à un outil de traitement numérique au service des sciences du naturel : son « flash » fut d'utiliser le traitement de symboles non numériques pour simuler les processus cognitifs humains. Donc là, il était vraiment dans l'artificiel, en décalage avec les sciences du naturel, et je pense que c'est ce qui l'a poussé à répondre, dans « *The Sciences of the Artificial* », à toute une série de questions qui en découlaient ou qu'il se posait depuis plus longtemps. De fait, il avait eu ce « flash » de l'artificiel dès « *Administrative Behavior* », où il assimilait déjà les processus organisationnels à des représentations théâtrales. Mais il n'a pu développer peu à peu cette idée qu'au long de ses travaux en intelligence artificielle et dans bien d'autres domaines...

Jean-Louis Le Moigne

Je ne sais si cela peut éclairer le débat mais je voudrais raconter mon « flash » personnel devant les sciences de l'artificiel. J'avais 40 ans et une bonne expérience d'ingénieur dans des domaines très variés dont le business. Je me trouvais, en janvier 1971, dans la librairie de la Sloan School du MIT et j'avais l'impression que tout ce que je faisais était vraiment débilitant et terriblement automatisant (bref, avec une formation d'ingénieur français dans une technocratie humiliante...)... J'ouvre un livre par hasard, c'était « *The Sciences of the Artificial* » qui venait de paraître ou presque. Là, j'ai eu le « flash » : voila enfin un gars qui disait ce que je voulais dire depuis 15 ans ! Mais est-ce un « flash » qui est né là, ou l'avais-je déjà « en tête » depuis 15 ans ?

Marc Riedel

Je suis sapeur pompier au service incendie de Saône et Loire. J'ai une petite question concernant ce schéma sur ce que vous entendiez par chercheur et praticien.

Petite expérience de terrain : nous avons chez nous des officiers qui sont d'une autre filière, qui n'ont jamais mis les pieds sur un terrain de sapeur pompier et qui se prétendent praticiens.

C'est coquin comme question : Je voulais savoir, s'il n'y avait pas un risque entre des chercheurs qui n'ont jamais mis les mains dans le cambouis et des managers qui n'ont jamais fait la même chose, de tourner un peu à vide dans ce schéma.

Je vous remercie.

Marie-José Avenier

Excellente question ! Je considère que c'est déjà un progrès, quand on est chercheur, d'aller sur le terrain et de ne pas rester à tourner à vide dans son bureau. Je considère aussi très important de ne pas se limiter à aller voir les managers (c'est pour cette raison que je parle de praticiens et non pas de managers dans le schéma présenté). Il est très important de ne pas se limiter à aller voir les managers non seulement parce que ce n'est pas toujours eux qui « font » sur les sujets qui intéressent le chercheur, mais aussi pour des raisons épistémologiques.

Le paradigme épistémologique sous-jacent à la démarche de recherche présentée dans ce schéma est le paradigme constructiviste radical. Dans ce paradigme, même dans le cas où il existerait une vérité unique, personne ne peut prétendre détenir cette vérité. De ce fait, nous considérons que la représentation du manager n'est qu'une représentation parmi d'autres. Il importe donc d'interroger également les « sans voix », les « sans grades » qui ont leur représentation de comment le phénomène étudié fonctionne. Donc, dans ce schéma, il ne s'agit pas d'aller voir uniquement le dirigeant de l'entreprise et les top-managers.

Marc Riedel

Ce n'était pas une critique du tout. Pour compléter mon intervention : bien souvent la ruse qu'on constate chez les artisans, chez les opérationnels, se construit, et je pense que Philippe Fleurance en parlera tout à l'heure, par un travail corporel, une mise en œuvre physique du corps comme outil de mesure et de perception.

On ne va pas revenir sur les débats, entre d'un côté les physiologues ioniens ou les éléates en philosophie, cela date de 4000 ans.

Mais le principe, c'est de dire, ces gens-là ne subissent pas leurs décisions, ne subissent pas leurs théories. Comment peuvent-ils les évaluer, éventuellement les corriger, parce que l'on voit bien que c'est important cette notion d'évaluation et de remise en question tout le temps. Il n'y a aucun problème, c'est une démarche. Nous, chez les sapeurs pompiers, on parle de « marche générale des opérations ». On se remet tout le temps en cause parce que l'on n'a pas le temps de faire une carte de l'empire à l'échelle 1 en intervention.

Ce n'est pas une question de sans grade, ou de manager. Simplement, ce sont des êtres humains qui sont équipés, comme vous et moi, d'un cerveau, qui bien

souvent parce que le savoir accumulé par le corps est tellement complexe qu'il n'est pas expressif par du symbolique, ont du mal à le formuler. On n'a pas accès à cela et ce sont des gens d'une ruse très forte, puisque, en plus, pour pouvoir avoir la paix, ils vont vous le cacher.

Je pensais qu'on pouvait éventuellement le mettre en avant car c'est quelque chose qui nous passe souvent sous le nez et le savoir opérationnel, en plus, est généralement traditionnel et se nourrit d'une expérience, d'une transmission corporelle. Je trouvais cela intéressant, et je souhaitais éventuellement avoir votre avis là-dessus.

Alain-Charles Martinet

Je peux me permettre de donner mon avis. Je ne peux que souscrire et si je voulais en ajouter plus, cela serait trop méchant à la fois pour les soi-disant praticiens que sont beaucoup de managers, et en même temps pour beaucoup de chercheurs. Je m'abstiendrai donc de le faire à la tribune mais on pourra éventuellement en discuter en aparté.

Michel Adam

C'est à partir de ce qu'a dit André Demailly sur l'identification à l'organisation, ce concept mis à jour par Herbert Simon. Je vais vous citer une phrase d'un grand praticien réflexif, je vous dirai son nom plus tard. Il écrivait ceci dans ses mémoires : « des hommes que tout avait séparé jusque là (des hommes qui étaient des chefs d'entreprise, des syndicalistes, des hauts fonctionnaires français), se trouvèrent alors non pas opposés et en face les uns des autres comme d'habitude mais ensemble en face de problèmes nouveaux pour tous et de problèmes communs entre eux pour la première fois ». Et il s'est créé évidemment une coopération. Alors ma question, puisque nous sommes dans une réunion sur la gouvernance des organisations complexes : est-ce qu'il n'y a pas là dans la construction du futur, des outils de management, des pistes à ouvrir ou à emprunter ? La phrase était de Jean Monnet.

André Demailly

Je l'espère, mais le poids des corporatismes, des catégories de toute sorte, est tellement fort que mon espérance est quand même très tiède, sans virer pourtant au désespoir. Je voudrais vous soumettre un cas d'artefact ou d'outil qui est à la fois tordu mais néanmoins utile pour reconstruire une meilleure image du tout. C'est le cas des fameuses enquêtes ou « statistiques ethniques ». En France, on ne veut pas en entendre parler au nom de l'égalité de tous. En un sens, c'est très bien, car si l'égalité règne, normalement tout devrait aller pour le mieux. Or, le fait de refuser ce genre de statistiques est aussi un bon moyen de se voiler la face sur ce qui se passe réellement. Et ce qui se passe réellement fait certainement entrer en ligne de compte la couleur de la peau ou l'origine des gens. Donc, on va utiliser un outil qui porte sur des traits apparemment sans importance (la couleur de la peau ou l'origine) pour se faire une idée de leur impact sur l'existence de ceux qui en sont porteurs et dans l'espoir d'en améliorer le sort (réduire les discriminations).

D'un côté, ces statistiques ethniques seront toujours un outil tordu. De l'autre, il n'en demeure pas moins qu'il faille passer par ce genre d'outil pour arriver finalement à détordre quelque chose qui se passe et qui est encore plus tordu. Je vous sou mets donc ce cas qui me semble aller dans le sens de votre question.

Jacques ...

Je suis psychologue et je m'occupe dans le groupe international Solvay de développement durable et de responsabilité sociétale des entreprises.

Comme on est dans un groupe international, il y a une directive européenne qui nous impose d'avoir un conseil d'entreprise européen, c'est-à-dire tous les syndicats qui ont une représentation commune au niveau européen, face à la représentation de la direction aussi au niveau européen.

Ce qui est très intéressant, c'est que face aux enjeux de développement durable, de responsabilité sociétale, s'est créé ce que vous disiez Monsieur, c'est-à-dire le fait de regarder tous les deux dans la même direction. Depuis trois ans environ, même 4 ans, le travail essentiel qui se fait à ce niveau européen, n'est pas du tout axé sur les revendications ou les échanges traditionnels et particulièrement en France, entre les positions qui sont assez rudes entre les représentations syndicales et patronales. Ces phénomènes-là sont laissés au niveau national.

Au niveau européen, c'est vraiment les questions de responsabilité sociétale des entreprises qui sont regardées dans la même direction. Nicole Notat qui nous a fait le plaisir de venir nous voir il n'y a pas longtemps en tant que représentant de Vigeo, l'agence de notation sociétale que vous connaissez, nous a dit : « écoutez, j'ai fait des exposés sur le développement durable des dizaines de fois, devant des managers, des entreprises, des représentations syndicales et c'est la première fois où les dirigeants et les représentants du personnel se retrouvent tous ensemble ».

Je voulais quand même, à travers ce cas très concret et très récent, donner cet espoir pour vous dire que il y a des moments où cela se passe, il y a des moments où cela naît, alors que c'est vrai qu'on est parfois un peu désespéré que tout ce qui est entreprise systémique n'ait pas pris l'ampleur qu'on aurait espéré il y a une quinzaine d'années. Tout l'espoir n'est pas mort et face aux enjeux comme ceux-là, il y a moyen de regarder, comme le disait Saint-Ex, dans la même direction.