



Association loi de 1901
Reconnue d'Intérêt Général

Siège social :
Hôpital Simone VEIL
1 rue Jean Moulin
95160 MONTMORENCY

« They did not know it was impossible, so they did it* » Mark TWAIN

*Des innocents ne savaient pas que la chose était impossible, alors ils la firent



Sommaire :

- Le billet du mois
- La stratégie tatonnante

Le Billet du mois



par Mireille SAN JULLIAN



Dans le livre de Marie-José Avenier : *La stratégie « chemin faisant »* qu'elle a coordonné et écrit et que m'a prêté Laurent VERGNON, j'ai trouvé deux passages que je ne résiste pas à vous proposer pour notre lettre de Janvier. Dans le premier extrait, il est question de plausibilité et de contingence, l'un n'allant pas sans l'autre, elle conseille la prudence. Dans le second extrait dont le titre est : De « La » méthode à « Des » méthodes, elle nous incite bien sûr à privilégier une méthode de modélisation parmi d'autres, mais en refusant l'exclusivité. Je voudrais partager avec vous la pertinence de ces lignes qui nous interroge et nous suggère un choix très riche de pensées complexes.

La stratégie "Chemin faisant" (extraits)

(La stratégie tâtonnante)

Marie-José Avenier

(...) 1.3. Plausibilité et contingence

S'interroger sur le statut de la connaissance qu'il utilise et qu'il produit est un devoir de tout chercheur. Ce type de questionnement est également capital pour le praticien puisque l'utilisation qui peut être faite d'une connaissance dépend du statut de celle-ci : si elle a le statut de vérité, elle permet théoriquement de déduire « la bonne réponse » au problème posé (à supposer que cette « bonne réponse » existe) ; si elle a le statut d'hypothèse plausible, elle permet d'éclairer et de stimuler la réflexion du praticien. Mais, contrairement au premier cas, elle ne conduit pas automatiquement à « la bonne réponse ».

Dans notre vision du monde, nous n'excluons pas que certains types de phénomènes soient soumis à des déterminismes internes propres (autrement dit, des lois). Mais contrairement à la vision positiviste, nous ne faisons pas l'hypothèse que tous les phénomènes socio-économiques le sont systématiquement (cf. hypothèse 1.2, ~ 1 dessus). La connaissance ne peut donc pas être assimilée à la mise au jour de lois. Comme nous l'avons vu dans le § 1.1, avec J.L. Le Moigne (1995), nous la concevons plutôt comme la construction de représentations permettant d'interpréter ou de rendre intelligibles les phénomènes étudiés. Plus précisément, nous considérons que cette construction s'effectue de manière délibérée, par une organisation intentionnelle d'un monde constitué par l'expérience des interactions finalisées d'un individu avec les phénomènes qu'il perçoit et qu'il conçoit *via* des processus récursifs d'expérimentation/inférence. Cette connaissance a donc le statut d'hypothèse plausible et pas celui de vérité.

Il en résulte que les propositions avancées par la recherche ne peuvent pas prétendre désigner ce que les organisations auxquelles elles s'adressent doivent faire nécessairement. Elles auront plutôt pour but d'éclairer et de stimuler la réflexion créative des praticiens, qui se doit d'être ancrée dans la contingence de leur situation au sein de leur organisation et de son contexte. Dans un contexte perçu

Demande toujours le maximum et fais avec ce que tu as.



La stratégie "Chemin faisant" extraits (suite)

par Marie-José Avenier

complexe, donc susceptible d'évolutions imprévisibles, ce qui peut caractériser l'action stratégique est précisément cette idée de contingence. « Une contingence qui ne serait pas réduite à quelques facteurs prédéterminés ou préformatés, mais plutôt généralisée. Contingence de l'action, certes indispensable, mais dont on ne pourra jamais être certain de l'efficacité ; contingence de la solution choisie, dont on sait qu'on ne pourra pas attester de sa robustesse dans le long terme, entre autres à cause de phénomènes d'apprentissage ; contingence du contexte, dont on sait qu'il sera toujours susceptible d'affecter les résultats futurs ; contingence des perceptions des acteurs, et donc des représentations qu'ils construisent, etc. » (Avenier et al., 1997, p. 45).

Notre vision du monde implique donc que l'action stratégique ne peut pas être définie par application mécanique de lois ayant le statut de vérités, mais qu'elle est à concevoir et à délibérer sans cesse, en respectant le « principe » de contingence généralisée qui vient d'être évoqué. Pour ce faire, les praticiens disposent de repères (théorie de l'action, règles heuristiques, modèles, etc.), qui ont le statut d'hypothèses plausibles. Il importe qu'ils soient en permanence lucides sur les représentations et les hypothèses qui sous-tendent leurs raisonnements et attentifs à la pertinence de ces représentations et de ces hypothèses, au contexte particulier de leur organisation.

1.4. De « LA » méthode, à DES Méthodes

Les propositions de considérer l'analyse comme une méthode de modélisation parmi d'autres (§ 1.4.1), et la déduction comme une méthode de raisonnement parmi d'autres (§ 1.4.2), découle directement des principes méthodologiques constructivistes fondamentaux (Le Moigne, 1995, pp. 79-87).

1.4.1. L'analyse: une méthode de modélisation parmi d'autres

La modélisation analytique (ou, plus simplement, analyse) est LA méthode d'étude par excellence des approches positivistes. Cette méthode procède par décomposition progressive de l'objet étudié en parties et sous-parties jusqu'à ce que, individuellement, chaque partie apparaisse suffisamment simple pour être compréhensible « décomposer en autant de parcelles qu'il le faudra... », selon la formule bien connue de R. Descartes). La compréhension du fonctionnement de l'objet initial s'obtient en combinant les fonctionnements isolés de chacune des sous-parties, compte tenu des relations existant entre ces dernières, négligées lors de la décomposition.

Si cette méthode apparaît d'une efficacité indéniable pour étudier des phénomènes compliqués (réparer un ordinateur par exemple), elle ne permet pas d'appréhender correctement un phénomène complexe dans lequel interviennent des processus récursifs ou des interactions génératrices d'émergences, tel que la stratégie tâtonnante décrite dans le chapitre 1, la construction des représentations individuelles (R. Teulier, chap.4), la communication interpersonnelle (Y. Giordano, chap. 5), ou l'évaluation chemin faisant (N. Couix, chap.6). En effet, étudier un phénomène complexe en commençant par ignorer les relations des parties entre elles et avec le tout, revient à l'étudier sur une représentation mutilée a priori. Et le comportement des parties prises isolément, donne peu d'indications sur leur comportement potentiel au sein du tout, ainsi que l'illustrent par exemple les phénomènes de panique au sein d'une foule : la connaissance des comportements individuels de chacun des individus composant une foule pris isolément, ne permet pas de comprendre comment peut se développer une panique au sein de cette foule.

Cette observation nous conduit à la proposition suivante : s'autoriser à recourir à d'autres méthodes de modélisation que l'analyse, notamment à la modélisation systémique, qui est une méthode fondamentale des constructivismes. Pour la présenter de façon concise, nous reprendrons la définition qu'en donne J.L. Le Moigne (1995, p. 81), un de ses plus ardents promoteurs: « Ordonnée par le projet du modélisateur, la modélisation systémique d'un phénomène consiste à le décrire dans son contexte en l'entendant dans son irréductible complexité : qu'est-il ? Que fait-il ? En vue de quoi ? Dans quel contexte ? Dans quelle histoire ? ».

À la différence de l'analyse, les représentations auxquelles conduit cette manière d'appréhender un phénomène perçu complexe, ne sont pas mutilées a priori : plutôt que de commencer par faire fi des interactions au sein du phénomène, elle les identifie (« que fait-il ? ») en les situant par rapport à leurs finalités, dans leur contexte et dans leur histoire. Par ailleurs, elle assume explicitement le rôle du modélisateur et de ses projets 1. Et « au lieu de partir de la question "de quoi c'est fait ?", en cherchant à y répondre par une énumération exhaustive, "fermant le modèle", elle part de la question "qu'est-ce que ça fait, pourquoi ?" en maintenant toujours "le modèle ouvert" : l'identification de quelques fonctions (fonctionnements et finalités) ne prétend jamais à l'exhaustivité » (Le Moigne 1995, p. 81).

C'est dans cet esprit qu'est conçue l'intervention de conseil telle que l'envisage A.M. Nicot dans le chapitre 8, ou la stratégie tâtonnante présentée dans le chapitre 1, puisque, dans cette conception de la stratégie, l'accent est mis d'entrée de jeu sur les interactions récursives entre niveaux logiques et entre action et vision stratégiques. (...)

Marie-José AVENIER est Ancienne élève de l'École Normale Supérieure de Fontenay-aux-Roses, Agrégée de mathématiques, MA en Économie et Ph. D. en mathématiques appliquées de l'Université de Californie (Berkeley) Docteur d'état en Sciences Économiques. Directeur de Recherche CNRS honoraire.

Réf. Avenier MJ. (coord.) La stratégie « chemin faisant ». Collection Stratégie et Organisation sous la direction de Roland Lantier, ed. Economica 1997.

L'équipe de la rédaction

Rédactrice en chef :

Mathilde DAUCHEZ (01 49 33 25 99)

Rédacteurs :

Professeur Denis POUCHAIN, Mireille SAN JULLIAN, Xavier PERROT, Pascal BOULUD, Pilar VERDONCQ, Marie-Françoise VOGEL, Laurent VERGNON, Laurent DROUIN, Idalina DA SILVA, David AUBEL, Stéphane LAURENT, Séverine LEUSIE, Solange GONCALVES.

