

Compte rendu du séminaire « Accompagner » PSDR4
Lieu : Ecole Universitaire de Management, CRCGM
Jeudi 5 février 2016 10h-12h et Repas Ensemble

(CR rédigé par Emmanuel Bonnet, Nicolas Laroche, Pascal Lièvre)

Présents : Mehdi Arrignon (en vidéo), Karim Berthomé, Emmanuel Bonnet, Patrice Cayre, Christelle Dhainaut, Marie Houdart, Sylvie Lardon, Nicolas Laroche, Pascal Lièvre,

Le volet « Accompagner » tel qu'il est présenté dans le dispositif PSDR 4 sur le projet Inventer est codirigé par un binôme chercheur/expert respectivement Pascal Lièvre (PR, CRCGM)/Patrice Cayre (DGER-UMR Metafort) avec la participation d'Emmanuel Bonnet (IR, CRCGM) et de Nicolas Laroche (IE, CRCGM).

Trois interventions sont programmées pour cette matinée à laquelle viendra s'ajouter celle de Karim Berthomé qui mène une réflexion sur ces questions.

- (1) Celle de Pascal Lièvre qui porte sur les objectifs du dispositif de recherche, les registres d'investigation, et la présentation du corpus théorique mobilisé.
- (2) Celle de Nicolas Laroche qui porte sur l'approche des communautés épistémiques en Sciences Politiques (et plus particulièrement en Relations Internationales)
- (3) Celle d'Emmanuel Bonnet qui aborde la question des « contextes mutuels partagés » dans l'approche japonaise en management des connaissances.
- (4) Celle de Karim Berthomé sur la question de la création de valeur dans les démarches collaboratives

Le Séminaire a commencé par un tour de table. Il a été décidé que les échanges pouvaient avoir lieu tout au long du séminaire et pas seulement à la fin des présentations.

1. Présentation de Pascal Lièvre

Pascal Lièvre commence par présenter les deux objectifs du volet « Accompagner ». Le premier consiste à dégager les règles de pilotage d'une communauté épistémique. La définition de cette communauté sera précisée plus loin. Notons qu'il s'agit d'un présupposé théorique pour aborder le PSDR. Le second consiste à construire un dispositif pouvant être mobilisé par les différents acteurs du PSDR comme support réflexif et par conséquent d'apprentissage.

Sont ensuite présentés les deux registres d'investigation mobilisé par ce volet au sein du PSDR : (i) la question des attentes des acteurs et des controverses autour de ces attentes (ii) la question du contexte mutuel partagé comme condition de production de connaissances (ou d'apprentissage).

Au plan méthodologique la posture des chercheurs au sein du volet est l'ethnographie organisationnelle qui consiste à rendre compte des interactions entre les chercheurs et les acteurs de terrain du PSDR. Cette posture permet à la fois de faire un travail de suivi ethnographique des acteurs et un travail de retour auprès des acteurs, en construisant des supports réflexifs pour les différents acteurs du projet (NB. L'ethnographie organisationnelle est abordée comme ayant pour spécificité de produire des connaissances ou des supports

« actionnables » pour des praticiens sur la base de l'investigation empirique de leurs pratiques)

Pascal Lièvre définit ensuite le corpus théorique mobilisé par les chercheurs du volet autour de la notion de communauté épistémique (CE). Une CE désigne un collectif producteur de connaissances, qui est constitué de chercheurs et de praticiens autour de thématiques qui les rassemblent, dans une perspective de « transformation du monde ». Une comparaison est faite entre cette définition générique de la CE et le PSDR. Pascal Lièvre souligne deux spécificités associées au pilotage de ce type de communauté : (i) le pilotage doit tenir compte de la distance cognitive entre les chercheurs et les praticiens (ii) la finalité du pilotage est de produire des connaissances. Les travaux sur les CE viennent de corpus disciplinaires et de programmes de recherche différents : les sciences politiques et l'économie et la gestion. Comparées aux communautés de pratique CE n'ont pas encore fait l'objet de recherches approfondies, au plan théorique et empirique.

Patrice Cayre revient sur la construction du sens. Il y a plusieurs types de réflexivités. Pour lui il y a les paroles et les actions.

Pascal Lièvre évoque Piaget. Apprendre c'est organiser des boucles de réflexivité par rapport à ce qui est fait. C'est mettre sous un autre plan ce qui est fait. Dès que l'on crée un support qui permet de revenir sur ce que l'on a fait, c'est de la réflexivité. C'est de l'apprentissage. L'outil (Wimi), mais aussi l'observation du collectif lors des réunions permettra d'avoir de la réflexivité. Un dispositif ethnographique sera mis en œuvre avec pour objectif de rendre compte des interactions. Pascal Lièvre, Emmanuel Bonnet et Nicolas Laroche seront présents lors des événements collectifs et rencontreront un certain nombre d'acteurs en individuel pour revenir sur la manière dont ils vivent le dispositif PSDR. C'est AgroparisTech qui s'occupe des transcriptions des événements collectifs et Nicolas Laroche et Emmanuel Bonnet feront les transcriptions des entretiens individuels.

Sylvie Lardon est revenue sur la notion de distance cognitive en expliquant que comme de nombreux praticiens ont eu une formation universitaire (en prenant l'exemple de Dominique Vergnaud qui a une formation en Géographie), la distance cognitive n'est peut-être pas très importante. Pascal Lièvre est d'accord sur cette caractéristique qui en fait un élément intéressant d'analyse pour le dispositif « Inventer », mais il faut revenir à la racine de ce qu'est une connaissance scientifique et une connaissance pratique. Il précise qu'une connaissance scientifique (au sens de Bachelard, Latour) est une connaissance écrite, validée par des pairs, dans des revues scientifiques. Elle peut être opposée à la connaissance expérientielle qui est liée à l'acteur en situation. C'est une connaissance implicite, qui n'est pas stockable.

2. Présentation de Nicolas Laroche

L'exposé de Nicolas Laroche porte sur « Les règles du jeu des communautés épistémiques » du point de vue des Sciences Politiques en se basant sur le numéro spécial d'International Organization 1992, intitulé « Epistemic communities and international policy coordination » coordonné par Emmanuel Adler et Peter Haas. Il expose la présentation générale de ce programme de recherche et la conclusion du numéro spécial. Nicolas passe en revue et résume l'ensemble des contributions du numéro spécial. Il aborde ensuite le cœur de ce programme de recherche en Sciences Politiques. L'enjeu épistémologique pour ce programme de recherche est de franchir le fossé distinguant d'un côté le positivisme et de l'autre le relativisme interprétatif. Les CE apparaissent comme des prémisses théoriques pour à la fois

construire des interprétations et dégager des leviers d'action. Mais elles sont orientées sur des problèmes plutôt que sur le contrôle des sociétés. Elles répondent aussi de l'évolution de l'environnement. Les CE agissent sur quatre niveaux : (1) l'innovation politique : l'aptitude à faire émerger des controverses sur un problème pour le mieux le comprendre, en tenant compte des intérêts des états, en proposant des normes pour l'action (2) la diffusion des politiques : c'est le pouvoir d'influence des idées qui repose sur la reconnaissance de la CE mais aussi sur l'urgence des problèmes à résoudre (3) la sélection des politiques : soit en influençant un décideur qui ne connaît pas le sujet soit en rapprochant de la CE un décideur expert, soit en établissant des compromis (4) la persistance des politiques : tenant compte que les changements sont irréversibles, la persistance dans le changement dépend du consensus au sein de la CE (5) L'évolution des politiques comme apprentissage : le but de l'apprentissage n'est pas de produire des connaissances scientifiques mais de dégager des leviers d'action au plan instrumental et de nouveaux buts.

Enfin, Pascal Lièvre propose une synthèse des recherches en sciences politiques et celles des économistes et gestionnaires. « Une communauté épistémique est un collectif d'acteurs hétérogènes qui se rassemblent d'une manière structurée pour construire une connaissance qui va prendre la forme d'un codebook destiné à un usage externe ». (Lièvre, Laroche, 2015). Nous radicalisons certains points comme l'hétérogénéité des acteurs et nous mobilisons la théorie de l'apprentissage situé de Lave et Wenger (1991). Ce qui nous amène sur les questions de construction du sens, de construction identitaire et de socialisation (Lièvre, Laroche, 2015).

Patrice Cayre est revenu sur la notion de controverse comme un moyen de faire expliciter le sens donné.

Sylvie Lardon trouve que les présentations donnent l'impression que ce sont les chercheurs qui sont les instigateurs, alors que souvent ce sont les praticiens qui posent des questions. Pascal Lièvre est d'accord avec Sylvie Lardon et donne l'exemple du Téléthon où ce sont les praticiens qui ont sollicité les chercheurs. Pour l'instant dans la littérature des communautés épistémiques, ce sont les chercheurs qui construisent des corpus théoriques et qui essaient d'enrôler des praticiens. Pour les forums hybrides c'est différent. Sylvie Lardon est également revenu sur les notions de « controverse », « consensus », et « compromis ». Pascal Lièvre préfère parler de contexte mutuel partagé que de consensus. Patrice Cayre préfère compromis à consensus. Pour Emmanuel Bonnet le fait de ne pas se comprendre ne vient pas que de la distance cognitive entre les acteurs, mais aussi de l'inconnu, de l'innovation, de la diversité des fonds de recherche. Patrice Cayre évoque des pistes de recherche avec Chateauraynaud (2004) et la tangibilité de la preuve ou Argyris et Schon (1996).

Sylvie Lardon insiste sur l'importance de l'appropriation des connaissances par les tiers. Pascal Lièvre répond à la question sur ce que l'on fait des controverses. L'expression « combinaison socio-technique » qui provient des travaux de Latour et qui traduit comment les acteurs suite à une controverse construisent la suite de cette action collective. Ainsi chaque nouvelle combinaison socio-technique doit-elle être explicitée par rapport à son contexte. Cela peut être un schéma qui traduit une évolution de la réflexion entre les acteurs. Cela peut être aussi un gâteau que l'on partage pour donner une tonalité à la nature des rapports entre les acteurs.

Mehdi Arrignon a demandé si le souhait des acteurs de construire des connaissances est un préalable, puis est revenu sur la notion d'apprentissage chez les chercheurs en sciences

politiques. Ce sont aujourd'hui plus des travaux sur les transferts de Dolowitz et Marsh (2000) par exemple qui sont repris.

3. Présentation d'Emmanuel Bonnet

Le titre de la présentation d'Emmanuel est « *Le ba* : comment faire « résonner » des contextes subjectifs dans un projet innovant? ». L'objet de cette présentation est d'introduire à la voie japonaise en management des connaissances d'Ikujiro Nonaka et d'aborder la question du contexte mutuel partagé (*le ba*) à partir de l'exemple d'une équipe projet dans l'industrie automobile. Il commence par présenter le contexte dans lequel se construit cette voie japonaise : un contexte marqué par l'innovation et la créativité dans lequel les organisations doivent sans cesse se réinventer, y compris dans leur rapport avec l'environnement (concurrence, clients). Dans un tel contexte, la création de connaissances est un enjeu pour les entreprises. Les organisations occidentales fondées sur la division entre le « Top » et le « Down », entre la théorie et la pratique, sont vouées à l'échec. La vision rationaliste de la connaissance en occident ne tient pas compte d'autres dimensions qui sont au cœur de la voie japonaise : (i) La connaissance est subjective ; basée sur des croyances et est relative à des contextes que l'on peut partager : *le ba* (NB. qui signifie le lieu en japonais) (ii) Elle est relationnelle et processuelle : construites à travers les interactions. *Le ba* désigne ainsi un contexte mutuel partagé « en mouvement » qui se construit dans l'interaction permettant de faire « résonner » l'individu dans le collectif, et le collectif dans l'individu. Cette interaction dépend (a) d'un lieu physique mais produit aussi (b) un lieu qui transforme les acteurs i.e. l'enjeu n'est pas seulement de partager des manières de voir mais de changer en produisant un contexte mutuel partagé en dépassant les perspectives individuelles. Emmanuel Bonnet prend l'exemple d'un *ba* institutionnalisé chez Honda. Trente membres d'une équipe projet se retrouve pendant 3 jours dans une Auberge traditionnelle japonaise avec de la bonne nourriture et des sources chaudes naturelles. Le 1^{er} jour : il n'y rien de prévu à part boire du saké et prendre des bains. Les conflits éclatent. Les membres de l'équipe projet critiquent les managers (joutes verbales, éventuellement physique). Le 2^{ème} jour les conflits se transforment en compréhension mutuelle : chacun se met à la place de l'autre pour saisir les sentiments et les motivations. Ils renoncent aux perspectives individuelles univoques. Le dernier jour, les participants changent leurs manières de voir les problèmes associés au projet et proposent des solutions, de nouvelles idées ou de nouveaux outils.

Pour Sylvie Lardon, la mise en place d'un contexte mutuel partagé ne se fait pas automatiquement, il faut un certain nombre de choses. Emmanuel Bonnet complète sa présentation en présentant 5 principes. Des règles d'action à la japonaise.

- Le *Ba* c'est l'engagement volontaire des personnes
- C'est aussi l'auto-organisation.
- Une intention de produire des connaissances - La co-transcendance (les acteurs vont se transformer)
- La diversité des expériences acquises.
- Frontière ouverte

Pascal Lièvre donne quelques éléments ethnographiques. Notre posture peut être qualifiée d'ethnographie constructiviste orientée centrée sur les pratiques situées. Le chercheur participe délibérément à la construction de l'objet de la recherche. Il y a deux manières de se poser par rapport à un terrain : comme expert ou comme novice. Il est également possible d'être observateur ou participant. Nous combinons ces différentes postures a priori en fonction de l'objet de la recherche. Mais tout ceci est à construire d'une manière permanente en fonction de l'évolution de la recherche et du terrain.

4. Présentation de Karim Berthomé

Karim Berthomé veut également revenir sur les attentes, mais en les reliant à la valeur en se posant la question de « à quel moment les démarches collaboratives produisent de la valeur ». La réponse n'est pas univoque et il existe plusieurs axiologies qui répondent à cette question. Karim Berthomé arrive avec une proto-grille issue de différents cas d'étude qu'il veut confronter au PSDR4.

Emmanuel Bonnet demande s'il y a des exemples d'axiologies.

Pascal Lièvre demande quels sont les fondements théoriques de ces axiologies. Karim Berthomé évoque la recherche de la satisfaction, la maximisation de l'utilité est une des réponses. Il faut donc aller rechercher du côté des utilitaristes.

Sylvie Lardon demande quels dispositifs concrets pourront être mis en œuvre. Karim Berthomé évoque les actions d'observation et les actions de partage.

Les échanges ont été suivis par un repas dans les locaux de l'EUM.