

Revue Internationale de

ISSN 0980-1472

systemique

L'INTELLIGENCE STRATÉGIQUE
DE LA COMPLEXITÉ

Vol. 9, N° 2, 1995

afcet

DUNOD

AFSCET

Revue Internationale de
systemique

Revue
Internationale
de Sytémique

volume 09, numéro 2, pages 199 - 213, 1995

L'entreprise entre incertitudes et connaissances

Jean-François Raux

Numérisation Afscet, janvier 2016.



Creative Commons

L'ENTREPRISE ENTRE INCERTITUDES ET CONNAISSANCES

Jean-François RAUX*

Résumé

En percevant l'organisation sociale comme un système en permanente transformation sous la double pression des changements de l'environnement et de la capacité créatrice des acteurs qui la construisent de l'intérieur, le management ne peut plus se résigner à n'être qu'un illusoire « réducteur d'incertitude ». Assumant cette incertitude, l'entreprise contemporaine se perçoit créatrice des connaissances qu'engendre son action multidimensionnelle (téléologique, axiologique, dramaturgique, communicationnelle) : c'est dans cette théorie de la connaissance, théorie de l'action, que peut aujourd'hui se reconcevoir l'intelligence stratégique de l'entreprise, fondant une nouvelle « théorie de la gouvernance ».

Abstract

Contemporary management cannot longer see itself as an "uncertainty reducer"; it must see the business and administrative organization as a permanently self transforming system, under the two pressures of the changes of its environment and of the creative capabilities of the human actors who build it from inside. Assuming this uncertainty, the social organization perceives itself as a creative system designing the knowledges generated by its multidimensional action (teleological, axiological, dramaturgical, communicational): this theory of knowledge as a theory of action can lead us today to reconceive the "strategic intelligence" of the organization, suggesting a new "theory of governance" renewing our theories of management.

Lors du dernier « séminaire de MCX » de 1994, mon ami Jean-Louis Lemoigne m'avait invité, en tant que « médiateur » ayant à faire des ponts entre les théoriciens et les praticiens, à répondre à la question suivante :

* Institut du Management, Jean François RAUX, 38, rue Jacques Ibert, 75017 Paris.

comment un homme d'entreprise peut-il interpeller les chercheurs à partir de sa réflexion, de son questionnement ? Je reprends ici, en les enrichissant, mes réflexions de l'époque.

Pour cela, je partirai de trois questions qui, en tant qu'homme d'entreprise, me paraissent fondamentales pour l'avenir. La première question porte sur l'entreprise, en tant qu'organisation sociale, la seconde a trait à l'incertitude et à l'avenir, la troisième concerne le travail.

Cherchant non pas à apporter des réponses, mais à dégager des pistes de réflexion, je prendrai un parti, celui de remettre ces questions dans la perspective de l'évolution, c'est-à-dire dans une perspective historique et dynamique. Cette dernière demeure, à mon sens, désormais tout à fait nécessaire.

I. LA RÉFÉRENCE DE L'ÉVOLUTION

En effet, si l'évolution biologique semble s'être arrêtée¹, elle a été relayée par l'évolution culturelle et sociale de l'homme. Marquée par la transformation du larynx et par la spécialisation cérébrale, elle a permis l'émergence de fonctions caractéristiques de l'homme. Le langage complexe a permis la communication et la coopération entre individus. La capacité de représentation et de raisonnement symboliques, d'analyse et de synthèse abstraites, a permis à l'homme de « décoder » le monde et, au-delà, d'autonomiser sa pensée par rapport au vécu immédiat. L'écriture, issue de cette capacité symbolique, a permis de stocker symboliquement l'information et de doter l'espèce d'une « mémoire informationnelle » que le livre a permis de capitaliser et de transmettre à grande échelle. La conscience, fonction peut-être la plus essentielle (et la plus mystérieuse !), a permis à l'homme de s'auto-penser en tant que personne pensante et agissante, et de développer une capacité d'anticipation, clef de l'intentionnalité. L'homme peut, certes, se « représenter » les choses, mais il peut, surtout, créer dans l'ordre du matériel, comme dans l'ordre de l'immatériel. Dès lors, l'homme a pu développer des actes, non en fonction de besoins physiologiques par essence immédiats, mais en fonction du projet futur qu'il s'est donné², qu'il a construit de manière symbolique « dans sa tête », à l'aide de son système neuronal³. Toutes ces facultés ont permis à l'homme de passer de l'utilisation du monde à sa connaissance et, donc, à sa transformation, pour améliorer son bien-être.

Je me situe volontairement dans le mode de pensée de l'Évolution parce que c'est le monde de la biologie qui conduit à d'autres modes de pensée que

le monde des sciences physiques et que ces modes de pensée me paraissent essentiels pour notre sujet :

- les objets biologiques (et sociaux ?) ont une fonction appropriée qui dépend de leur histoire évolutive : au cours de l'évolution, les fonctions qui rendent compte de la prolifération des survivants sont des fonctions appropriées et sont associées à des explications « normales » qui rendent compte de la façon dont les survivants sont historiquement arrivés à assumer cette fonction (Edelman);

- l'esprit, le cerveau, résultent d'une évolution biologique et sociale, et non d'une planification logique;

- les phénomènes biologiques (et sociaux ?) sont des phénomènes sélectifs, historiques, à mémoire, interactifs, dynamiques et contingents : l'évolution est le résultat à la fois de la compétition entre individus et des modifications de l'environnement qui agissent toutes deux sur les fluctuations internes des populations.

II. L'ENTREPRISE AU CŒUR DE L'ÉVOLUTION SOCIALE

L'entreprise se situe dans l'Évolution. Non seulement, elle n'a pas d'existence ontologique propre, mais, par nature, elle est comme la Cité⁴, une organisation construite⁵ par l'homme.

L'entreprise résulte d'une différenciation et d'une spécialisation des fonctions au sein de la société⁶. On peut reprendre les trois fonctions de Dumésil pour situer la fonction sociale de l'entreprise. L'entreprise relève, en première analyse, de la fonction de production : sa fonction est d'aider l'homme à transformer le monde à son profit, en créant de la valeur, de la richesse (bien-être matériel, disponibilité en temps...). L'entreprise résulte elle-même d'un processus de différenciation et de spécialisation, celles des hommes au sein de la société, et d'une logique combinatoire :

- combinatoire des hommes entre eux qui au travers de leur propre différenciation et spécialisation professionnelle et sociale, mais aussi et surtout de leur capacité à concevoir et à réaliser en commun des projets, trouvent dans les processus de coopération sociale et économique une plus grande efficacité;

- combinatoire de connaissances et de savoir-faire scientifiques, techniques et technologiques de plus en plus diversifiés, de plus en plus spécialisés, au fur et à mesure que l'homme progresse dans sa connaissance du monde et de l'action, dans sa production et sa maîtrise des techniques et des technologies, ainsi que du construit social complexe qu'il produit lui-même; cette combinatoire des

connaissances est bien sûr au cœur des processus d'innovation industrielle, autant que les découvertes dans chaque champ de connaissance.

L'entreprise est, elle-même, soumise à cette logique d'évolution par différenciation, spécialisation et combinatoire. Différenciation et spécialisation sont rendues nécessaires par la mise en œuvre de champs de compétences et de savoir-faire de plus en plus diversifiés, spécialisés et « pointus », dans des univers de plus en plus compétitifs où la rentabilité repose sur l'excellence dans son domaine⁷. Combinatoire, car les innovations et les produits se font de plus en plus par croisement de technologies, donc de connaissances⁸ et supposent donc des logiques de coopération paradoxalement d'autant plus fortes que la concurrence est vive. Cette logique conduit à une complexification continue et croissante de l'économie, mêlant de manière de plus en plus inextricable processus de coopération/compétition, appelé par certains « coopération »⁹. Cette complexification se poursuit¹⁰ avec la mondialisation et la globalisation des marchés. Ainsi, W. Reich¹¹ a pu émettre l'hypothèse de l'émergence d'un « nouveau niveau » dans l'organisation mondiale de l'économie : les entreprises « stratège-courtier » qui ont pour but de faire des liens entre des marchés de plus en plus mondiaux et des entités de plus en plus spécialisées¹² dans la maîtrise de champs de connaissances de plus en plus pointus, dont l'exploitation rationnelle suppose une certaine homogénéité culturelle.

Cette réflexion sur Évolution et Entreprise met en évidence sa nature profonde. Un siècle de positivisme et de déterminisme nous a fait croire qu'elle résidait dans la maîtrise du couple « matière/énergie », dans les technologies, les process, dans la réduction de l'incertitude et de l'autonomie de ses agents au travers de l'organisation scientifique du travail. En fait, la complexité croissante des organisations modernes résulte moins des process technologiques que du volume et de la nature de l'information traitée et de la capacité à utiliser et à produire un ensemble de connaissances de plus en plus diversifié et spécialisé. « La production de symboles est bien plus importante que la production physique [H. Simon]. » On peut alors formuler l'hypothèse que le critère essentiel de sélection, la performance, entre les entreprises et les systèmes d'organisation qu'elles conçoivent, réside moins dans l'automatisation matérielle, voire informationnelle, que dans la capacité de l'entreprise à gérer efficacement les relations et les coopérations – les combinatoires – entre ses composantes et avec ses partenaires. Le tissu relationnel de l'entreprise, la manière dont sont combinées, mises en interaction des connaissances et des intentionnalités individuelles et collectives est le facteur de performance essentiel. La performance de

la coopération et des interactions entre des intelligences (« intelligence collective ») pour réaliser un projet commun dans un monde à la fois hostile et favorable, en avenir incertain et information incomplète, est consubstantielle à la performance de l'entreprise.

III. INCERTITUDE ET AVENIR

La question de l'incertitude et de la contingence est alors essentielle. Depuis Taylor et depuis Keynes, management et économie ont été dominés par le paradigme scientifique déterministe. Tout a été fait pour réduire l'incertitude, rendre l'avenir certain et prévisible. Le management (organisation scientifique du travail) s'est voulu avant tout un fantastique réducteur d'incertitude. Le rêve était de disposer d'une entreprise dont chaque rouage était contrôlé comme celui d'une machine. La démarche des économistes et des sciences de gestion des années soixante et soixante-dix a été largement dominée par une recherche systématique de modélisation de la réalité, de modèles mécanistes de l'entreprise et de l'économie, avec cette évidence cruelle : nul n'a été capable de prévoir les crises successives, pour beaucoup fruits du jeu des acteurs, non prévisibles, de réduire une incertitude, de maîtriser une contingence inhérente à l'évolution même. Ce gommage de l'incertitude par le Taylorisme et le positivisme est inquiétant. Dans le domaine économique, social et humain, *la volonté des « hommes »*, c'est-à-dire leur **liberté**, doit être prise en considération. L'entreprise est le produit de la puissance créatrice de l'homme, le fruit de sa liberté d'action, et de sa liberté d'association, qui sont eux-mêmes le produit des entreprises de l'homme. L'entreprise est le fruit de la *liberté d'entreprendre* des hommes qui est, elle-même, le fruit des entreprises des hommes. Cette liberté dynamique, historique, récurrente n'existe pas par idéologie (le libéralisme) mais par essence, elle se situe au cœur même de l'évolution sociale. Le principe de liberté s'applique donc, fondamentalement, comme pour toute construction humaine, mais de manière contingente et construite, non pas de manière catégorique et absolue. Et c'est ce qui donne tout son sens à la notion d'entrepreneur. *L'entreprise et l'homme sont bien inséparables de leur intentionnalité, de leur projet et de leur histoire.* « La grande découverte de la phénoménologie, reste la découverte de l'intentionnalité, c'est-à-dire le primat de la conscience de quelque chose sur la conscience de soi(...), signifiant que l'acte de viser quelque chose ne s'atteint lui-même qu'à travers l'unité identifiable et ré-identifiable du sens visé¹³ ». Pour l'entreprise comme pour l'homme, « en dépit de nos limitations (chacun de nous est enfermé dans sa propre expérience consciente), malgré le fait que

nous soyons mortels et que notre réalisme soit pondéré, le futur reste ouvert ; il n'est pas prédéterminé ¹⁴ ». Ceci donne, bien sûr, tout son sens à la question fondamentale du « afin de... » mise en évidence par Jean-Louis Lemoigne. Avant d'être une réalité, l'entreprise est toujours dans la tête de son créateur un concept, donc une création de l'esprit. Il s'agit de créer par l'esprit. *Chez un entrepreneur, le concept, au sens de représentation d'une réalité future voulue et à construire, précède l'action*, même si, paradoxalement, le concept se nourrit de l'action passée. Cette approche conduit à placer l'acte d'entreprendre au sens de créer un futur voulu, et donc la dimension innovation au cœur de l'acte de diriger. *Entreprendre, comme vivre, est avant tout un pari sur l'avenir*. Pour l'industriel, l'avenir ne se prévoit pas, il se crée, il s'invente. Et ceci est fondamental. L'entreprise a besoin d'une ambition forte pour son avenir, alors que cet avenir est paradoxalement, par essence, incertain.

En effet, l'entreprise n'est pas régie par des lois de même nature que celles qui régissent le monde de la physique ; il n'y a pas de déterminisme causal rendant l'avenir plus ou moins certain. Le fonctionnement de l'entreprise ne peut être « modélisé » de la même manière, car les règles qui la régissent ont une double caractéristique : elles sont à la fois la résultante et la productrice des connaissances, des construits sociaux, des comportements humains. Leur approche *dynamique* ne peut être comprise que dans une double référence : celle du passé qui explique, celle du futur qui construit, les deux références étant elles-mêmes en interaction au travers des processus d'innovation non seulement technologiques, mais également et surtout sociaux. Ce sont ces processus qui introduisent à la fois continuité et rupture entre passé et avenir.

Dès lors, dans un monde par essence incertain parce que, *de tout temps*, complexe, l'intentionnalité ne peut être que prospective et stratégique. En effet, la vie économique peut être vue comme une concurrence de projets, donc d'intentionnalités ¹⁵, le produit ou le service n'étant que le média, le vecteur de cette concurrence. Ce sont des stratégies d'acteurs et des contre-stratégies d'acteurs qui s'affrontent, s'influencent, l'emportent, voire se détruisent. Une analyse plus fine de ce problème montre que l'incertitude renvoie, pour l'entreprise, à la « gestion de l'information » au travers d'une théorie de l'action. Plus les degrés de liberté existent dans l'action, plus les risques sont importants, et moins, paradoxalement, l'information existe, puisque par définition, « l'environnement ¹⁶ » n'est pas « déterminé », sinon il n'y aurait pas de marges de manœuvre, de degrés de liberté, donc de liberté d'action. Ainsi le déclenchement de l'action ne peut être, par essence que « prospectif » (Création anticipatrice d'une référence du futur), alors que la

conduite de l'action ne peut être que « stratégique » (mélange d'anticipation et de réactivité par rapport aux autres acteurs dont les comportements et les projets conditionnent la réussite de son propre projet).

Le processus stratégique est alors nécessairement auto-réflexif, car l'action est en elle-même productrice de connaissances nécessaires à la décision concernant son pilotage. Dès lors, de l'optimisation ex ante de la décision, nous passons à un processus d'apprentissage stratégique et à une gestion intelligente de l'irréversibilité : il faut, à la fois, ne pas décider trop tôt alors que les marges d'incertitudes, donc les risques, sont élevées, et ne pas décider trop tard, alors que les marges de liberté, donc les chances de réussite, sont trop faibles. On est au cœur de la dimension informationnelle de la stratégie consistant à enrichir l'information, en décidant le minimum de chose de manière irréversible, c'est-à-dire en créant des modifications de l'environnement définitivement défavorables au projet. L'entreprise doit donc concevoir et faire fonctionner dans le cœur même de son processus de décision-action, des phénomènes de boucles récursives, de boucles itératives qui font que le management tend de plus en plus à être non seulement l'art de conduire l'action à partir de décisions, mais également, l'art de nourrir la décision par l'action, par le retour d'expériences.

Ceci remet en cause une certaine conception de la rationalité de l'action. Le processus de Décision-Action n'a plus pour finalité de gérer des optimisations de moyens en fonction d'informations supposées connues (rationalité absolue). Il consiste à « gérer » un processus d'acquisition d'information, intimement associé à l'action, c'est-à-dire une rationalité qui se dégage au fur et à mesure que l'on progresse dans la gestion de l'information et de la connaissance, des réactions des acteurs. Ce processus est donc fondamentalement historique et contingent. Il tient compte du fait que les capacités cognitives ex ante des décideurs sont limitées, non par manque d'intelligence, mais en raison même de l'incertitude de l'avenir et de la complexité des situations. Pour reprendre l'expression de Herbert Simon, on passe d'une rationalité absolue à une rationalité « procédurale ». En effet, « dans le modèle IPS (Information Processing System) proposé par H. Simon, la décision se construit en respectant des contraintes et en impliquant plusieurs acteurs ; la rationalité pour Simon se trouve plus au sein du processus décisionnel que dans le produit de la décision. Simon met en exergue le fait que les entreprises cherchent à augmenter la capacité de traitement des informations en organisant leur processus de décision autour de leur projet commun, qui est d'élaborer des décisions, affectent le comportement de l'entreprise ¹⁷ ».

Ainsi, la décision et l'action apparaissent à la fois comme un construit cognitif, social et historique résultant des rapports sociaux entre les agents. Connaissance, action et intérêt sont donc étroitement liés. Tout ceci conduit à s'interroger sur le rapport entre travail, expériences et connaissances.

IV. TRAVAIL, EXPÉRIENCES ET CONNAISSANCES

Marx soulignait que « l'immense mérite de la phénoménologie de Hegel (...) consiste en ceci : Hegel conçoit l'homme, l'autocréation comme un processus ; il saisit la nature du travail et conçoit l'homme, objectif, véritable, (...) comme résultat de son propre travail ¹⁸ ». Citant Marx, Hadermas ajoute que « l'idée de l'autoconstitution de l'espèce par le travail doit servir de fil conducteur à une approximation démythifiante de la Phénoménologie (...). En retournant la construction du savoir phénoménal en une représentation codée de l'espèce se produisant elle-même, [Marx] dégage sans doute le mécanisme voilé chez Hegel, du progrès de la réflexion dans l'expérience ; c'est le développement des forces productives qui, chaque fois, incite au dépassement d'une forme de vie figée en positivité devenue abstraction ¹⁹ ».

L'apport des neurosciences et des approches cognitives modernes renforcent et complètent cette approche en posant comme hypothèse que processus cognitif, expérience et action – donc projet – sont indissolublement liés. C'est notamment ce que dit F. Varela ²⁰ en formulant son hypothèse de l'énaction. « L'idée fondamentale est que les facultés cognitives sont inexorablement liées à l'historique de ce qui est vécu, de la même manière qu'un sentier au préalable inexistant apparaît en marchant. L'image de la cognition qui s'ensuit n'est pas la résolution de problèmes au moyen de représentations, mais plutôt de faire émerger le créateur d'un monde, avec la seule condition d'être opérationnel : elle doit assurer la pérennité du système en jeu (...). L'intelligence ne se définit plus alors comme la faculté de résoudre un problème mais comme celle de pénétrer un monde partagé. (...) ²¹ ».

Grâce à l'apport de la biologie, le sujet ne peut être isolé en fonction de la connaissance. La pensée n'est pas transcendante, elle dépend du corps et du cerveau. Elle est incarnée et ne peut regarder le monde de l'extérieur. La signification se crée par rapport aux besoins et aux fonctions corporelles : chaque esprit crée sa propre version de la réalité à travers des interactions sociales et linguistiques, et la réalité tout comme la biologie elle-même, dépend d'événements historiques. Ceci est tout à fait fondamental, car dès lors le système cognitif d'un individu ne peut plus être modélisé dans l'absolu,

et nourri de l'extérieur en fonction de ce modèle; il est fondamentalement lié à l'histoire de cet individu et à sa manière de concevoir le futur, à ses interactions avec les autres hommes. Notre vision de ce qui existe, nos conceptions ne sont pas indépendantes de la façon dont nous sommes venus à en avoir connaissance (Edelman).

Système cognitif, action, projet produisent et sont produits par l'histoire de l'individu. Et il est désormais prouvé que « nous modifions jusqu'à un âge avancé nos circuits neuronaux aux contacts de nos semblables, en fonction de nos activités ²² » et de nos projets ²³. La capacité cognitive de l'homme se construit, se recompose et s'enrichit *tout au long de la vie*, au travers de son action, de sa relation au monde et aux autres; en un mot de son histoire et de ses projets. Un constat s'impose alors : il faut passer d'une version statique et absolue des hommes (une formation, un poste, un modèle conçu de l'extérieur...) et des organisations (une organisation parfaite, absolue...) à une vision historique, dynamique et contingente (une histoire, une intention, des interactions, des événements...). Dès lors, notre approche du travail et de son organisation doit changer.

Avant hier, le travail était considéré comme producteur et fourniture de savoir-faire : souvenons-nous des compagnons et des « chefs d'œuvre ». Hier, il a été transformé par le Taylorisme et le Fordisme en fourniture d'énergie, en une suite de gestes contrôlés non par l'homme mais par le système, au nom de la productivité et, surtout, de la réduction de l'incertitude que faisaient peser sur l'organisation les initiatives, et plus encore, le contrôle par les travailleurs de leurs compétences.

Aujourd'hui, au regard même des hypothèses sur les systèmes cognitifs et sur le couplage action, connaissances, intention, le travail doit être regardé différemment. Il doit être considéré comme non seulement « fourniture » de compétences, mais encore production de connaissances et de compétences, dont le moteur est la rencontre de l'intention du « travailleur » avec celle de l'entreprise.

Il faut alors changer de regard sur l'apprentissage, ou plutôt sur ce que J. L. Lemoigne propose d'appeler « l'apprenance ». Il ou elle ne se fait pas une fois pour toutes, où dans des périodes de temps définies (le temps de formation). Si l'hypothèse du « cognitif conçu comme un faire émerger créateur » est vérifiée, le sens ²⁴ qui se dégage d'une aventure, d'un récit commun constitue un moteur fondamental du progrès de la connaissance. L'expérience doit alors être reconnue comme d'autant plus formatrice qu'il est permis à chacun de se construire un projet entrant en résonance avec celui de l'entreprise. Ceci est d'autant plus fort que l'on

reconnaît qu'il y a effectivement co-construction des projets, que celui de l'entreprise est effectivement influencé, ne serait-ce que pour une infime part, par les projets de chacun. La hiérarchie n'apparaît plus alors comme un transmetteur-contrôleur, mais comme un médiateur qui, en organisant au mieux la rencontre d'intentionnalités, organise, anime les coopérations, les combinaisons d'actions, de connaissances et de projets et, ce qui est peut-être le plus important, leur évolution dans le temps. Une *organisation ne peut désormais être vue comme quelque chose de statique*. La connaissance n'est plus externe à l'action, mais produite, enrichie par l'action; le projet n'est plus donné à l'action, mais pour toutes, mais probablement reconstruit en fonction du pilotage stratégique et de la gestion des irréversibilités évoquées ci-dessus; l'action n'est plus organisée une fois pour toutes, mais doit s'adapter en fonction des évolutions de la connaissance et des projets individuels et collectifs qu'elle produit. Ici également, en matière d'organisation, la flèche du temps, l'irréversibilité et la contingence doivent être prises en compte et « gérées » en tant que telles. L'organisation parfaite n'existe pas, toute organisation est un co-construit social permanent, continu, de l'ensemble de ses acteurs : c'est un processus historique au sens biologique du terme.

Il faut donc, à mon sens, redonner toute sa place à la fonction de débat²⁵ au sein des entreprises qui, au-delà de la simple recherche de la compréhension et de l'adhésion, permet la co-construction de cette histoire commune provisoire de laquelle émerge le sens. Elle est en perpétuelle réécriture, en perpétuel devenir, puisque le projet produit l'action qui produit la connaissance qui produit le projet. D'où probablement, le succès des organisations dites par projet qui modifient fondamentalement les modes d'écriture en commun entre les acteurs : l'histoire n'est plus, comme le voudrait la conception des organisations classiques contenue *a priori* dans la structure de l'organisation : elle est écrite en commun, à la fois dans ses fins et dans ses moyens.

Tout ceci conduit à se réinterroger sur la véritable fonction de la communication en entreprise qui doit être re-conçue, au regard de la complexité consubstantielle à toute organisation humaine perçue dans sa durée, son histoire, ses interactions et sa diversité. Il y a là un champ de recherche interdisciplinaire important. N'oublions pas l'excellent propos de Percy concernant le langage, donc la communication : « l'acte de conscience consiste à faire intentionnellement en sorte qu'un objet soit ce qu'il est pour nous deux, sous les auspices d'un symbole ». Le langage crée un monde, pas seulement un environnement.

Enfin, sans doute, faudra-t-il également passer d'une ingénierie pédagogique²⁶, à une ingénierie cognitive. L'une se différencie de l'autre au

regard du statut de la connaissance, qui n'est plus « extérieure » à l'individu, transmise par quelqu'un qui sait à quelqu'un qui ne sait pas, mais produite et construite par l'individu dans son action (y compris de réflexion) en interaction avec son environnement²⁷. L'ingénierie cognitive ne doit pas travailler sur les « objets » eux-mêmes (connaissances, intention, action) qui relèvent du libre arbitre du « sujet », mais sur les processus *historiques* d'interaction qui permettent au sujet de prendre conscience de sa propre action, sa propre connaissance, sa propre intention, donc de travailler sur leur développement, sur leur adaptation. L'ingénierie cognitive devrait donc se caractériser par l'intégration de deux modalités essentielles :

- une mise en situation-interaction de l'individu afin de lui permettre de travailler sur son propre système cognitif.

- une prise en compte de la dimension temps, à la fois dans sa composante durée (il faut laisser du temps au temps de l'interaction et du travail cognitif) et irréversibilité (les interactions « produisent » des continuités ou des bifurcations, des ruptures qui doivent être « gérées » en tant que telles, en interaction avec les individus, puisqu'elles ne sont pas modélisables *a priori*).

Il est évident que tout ceci conduit à des conceptions tout à fait différentes de l'organisation, du management... Un immense champ de travail est ouvert.

V. CONCLUSION. POUR UNE THÉORIE DE L'ACTION ET DE LA CONNAISSANCE...

Tout ceci ouvre effectivement des besoins d'interactions nouveaux entre praticiens et chercheurs : l'intuition de mon ami Jean-Louis Lemoigne était bonne, comme toujours ! Pour les résumer, je reprendrai les propos de deux auteurs que je trouve éclairants, Habermas et Edelman.

Dans son essai « Connaissance et intérêt » Jurgen Habermas écrit : « Le positivisme marque la fin de la théorie de la connaissance. Elle est remplacée par une théorie des sciences (...). Celle-ci renonce à s'interroger sur le sujet connaissant, elle s'oriente directement vers les sciences qui sont données (...) comme un complexe de règle suivant lesquelles les théories sont construites et vérifiées. Les actes et les destins relèvent à la rigueur de la psychologie des personnes empiriques auxquelles les sujets de la connaissance ont été rabaisés : ils ne jouent aucun rôle dans l'élucidation immanente des processus cognitifs ». Il faut désormais résolument écrire cette théorie de la connaissance qui comportera sans doute un volet « économie de la connaissance ». Dans un XXI^e siècle dont l'économie aura de plus en plus comme moteur la connaissance

et comme vecteur la communication, la logique fondée sur l'échange de l'économie matérielle et financière actuelle, issue de la logique matérialiste et positiviste dominante, ne convient plus. Cette économie de la connaissance ne reposera plus sur la logique de la transformation matérielle, mais sur la logique de la création et du développement des connaissances au travers de nos propres modes de fonctionnement sociaux, biologiques, psychiques. Elle ne reposera plus sur la logique de l'échange, avec appauvrissement de l'un au profit de l'autre, mais sur une logique de la coopération, de l'intelligence collective, car la connaissance ne s'échange, elle se partage, souvent dans des projets qui rassemblent des intentionnalités.

Dans son livre *biologie de la conscience*, Charles Edelman, écrit « Durant le Siècle des Lumières, les idées de causalité et de déterminisme, alliées à une vision mécaniste de la science, minèrent d'emblée tout espoir de voir apparaître une théorie des actions humaines fondée sur la liberté ». Il est désormais évident que cette théorie doit être écrite. Concernant l'entreprise, cette théorie de l'action doit prendre en compte l'art de diriger qui se différencie de la gestion²⁸, du management. Là où le manager optimise des moyens, le dirigeant utilisera ou créera ses marges de liberté pour mettre en œuvre des ruptures, *innover*, mettre sa volonté au service d'une intentionnalité, d'un projet. Là où le manager commande, le dirigeant essaiera de créer une dynamique de rencontre d'intentionnalités autour de l'écriture d'une aventure commune. Là où le manager prévoit, planifie, le dirigeant gère des irréversibilités, des interactions, des *coopétitions*, pilote en avenir incertain dans un environnement qu'il contribue à créer et qui lui permet ou qui l'empêche de se réaliser. Cette théorie de l'action doit prendre en compte la ré-introduction de la flèche du temps combinée avec la liberté des acteurs :

– L'évolution sociale, sous l'influence du progrès de la connaissance *qu'elle produit*, entraîne, dans un mouvement continu, même irrégulier, une complexification croissante des organisations et de leurs interactions;

– Le caractère non déterminé du futur résulte fondamentalement de la liberté d'action des interacteurs qui rend donc toute action à la fois incertaine et contingente : « Je conçois clairement que chaque chose pourrait être autrement qu'elle n'est; j'ai appelé cela contingence » disait Charles Bonnet²⁹;

– Le caractère irréversible de l'action, c'est-à-dire, l'impossibilité de revenir à l'état *ex ante* de l'environnement, et suppose donc une gestion appropriée. L'irréversibilité permet d'introduire le concept de risque et de mort des organisations, donc de finalités de son action : sa survie; la conscience de la mort possible devient de plus en plus une source d'autorégulation dans un

monde de plus en plus concurrentiel, c'est-à-dire où la réussite du projet de l'un peut entraîner la mort du projet de l'autre.

Complexité, liberté, contingence, incertitude, irréversibilité rendent nécessaire une double approche du gouvernement de l'entreprise en termes, d'une part de prospective, c'est-à-dire de conception d'un futur voulu, et d'autre part, de pilotage stratégique, c'est-à-dire de pilotage tenant compte des interactions permanentes entre intention, action et environnement. Si le XXI^e siècle n'est plus déterministe et scientiste, il sera stratégique. Nous devons en écrire la théorie.

Une théorie particulièrement adaptée nous est proposée par Habermas qui définit quatre « moteurs d'action ».

La *dimension téléologique* définit l'action par son but, par sa finalité. Cela renvoie à la question de savoir comment un individu construit ses propres conceptions du futur, du monde dans et sur lequel il agit, s'appareille en termes de « panoplie de moyens d'actions possibles », organise la sélection de ces moyens d'action, crée si nécessaire de nouveaux moyens pour agir et organise leur déploiement; la dimension téléologique de l'action renvoie obligatoirement à la capacité créative, d'innovation, de l'individu.

La *dimension axiologique* de l'action est conditionnée par la conformité des comportements de l'acteur aux normes de sa communauté. Cela renvoie aux questions suivantes : quels sont les comportements sociaux dominants (culture ?) qui influent sur l'individu ? A quels principes éthiques obéit-il ? Dans quelle mesure l'individu est-il, personnellement, capable de se libérer de ces comportements et d'en adopter de nouveaux ? (Capacité d'innovation) ? Dans quelle mesure l'individu est-il capable de peser sur l'évolution de ces comportements sociaux collectifs ? (Capacité d'influence).

La *dimension dramaturgique* de l'action est conduite de manière à proposer une certaine image de soi aux autres, considérés alors comme un public. Cela renvoie à la question de savoir quelle image de sa personnalité guide l'individu dans sa réalisation de lui-même, donc quelles sont les motivations psychologiques et effectives qui guident la construction de son image par l'individu, comment l'individu utilise-t-il sa communication avec les autres pour imposer ou construire son image ?

La *dimension « communicationnelle »* est celle de « l'agir communicationnel » qui a rendu Habermas célèbre : l'action se construit par des consensus grâce à un dialogue équilibré de sujet à sujet, sans manipulation. Dans une version modernisée de cette approche, nous sommes alors dans la coopération entre des compétences et des connaissances complémentaires. La relation et l'action se construisent dans le langage, dans la communication,

dans la coopération, dans l'échange. Cela renvoie à la manière dont l'individu tient l'autre pour un sujet, reconnaît le propre champ de connaissance et de compétences de l'autre. Celui-ci n'est alors plus un objet. L'action est co-construite en répondant à trois critères : la justesse des actions, la vérité des connaissances, l'expression authentique de soi, de ses compétences, de ses connaissances, de son moi social. Peut alors se construire entre les acteurs un ensemble culturel partagé de connaissance et de conceptions de la réalité.

Théorie de la connaissance; théorie de l'action. Là sont à mon sens deux interrogations fondamentales pour refonder épistémologiquement ce que l'on peut appeler une « théorie du gouvernement ». Pour ce faire, ma conviction est qu'il ne faut plus chercher à fonder ou à différencier les sciences dites de l'homme et de la société, *par référence* aux sciences dites physiques. La logique humaine et sociale est différente de la logique du monde physique. Il est essentiel de rappeler, dans un contexte où les théoriciens auraient tendance à vouloir systématiquement modéliser les comportements des hommes, que les représentations, les logiques cognitives, les intentionnalités diffèrent d'un individu à l'autre, d'autant plus que la logique de l'évolution conduit à une différenciation et à une spécialisation sociale des individus de plus en plus grande et que l'action humaine obéit, c'est ma conviction, au principe de liberté et de contingence.

Notes

1. Voir le dernier ouvrage de L. Israël, à qui j'emprunte ces réflexions sur l'évolution.
2. Le fait de se donner un projet pour le futur étant lui-même un acte du présent.
3. Cf. Jean-Pierre Changeux, in « L'homme neuronal ».
4. Sujet que je n'aborderai pas ici.
5. De création récente : deux à trois cents ans.
6. Voir les trois ordres de G. Dumésil.
7. On voit là le sens profond des stratégies de recentrage sur le métier.
8. Voir la révolution qui se prépare par le croisement de technologies de l'image, de l'informatique et de la communication.
9. Voir Jean-Louis Lemoigne.
10. La complexité n'est pas nouvelle : elle est intégrée dans le processus même de l'évolution; c'est la conscience de cette complexité et sa formulation qui est nouvelle.
11. In « L'économie mondialisée ».
12. In « l'économie mondialisée » dans lequel il développe le concept de firme « courtier stratège ».
13. Paul Ricœur dans « Du texte à l'action, essai d'herméneutique, II ».
14. Gerald M. Edelman, prix Nobel de médecine, in *Biologie de la conscience*, Paris, Odile Jacob, 1992.

15. Comme l'entreprise peut être vue, en première analyse, comme une coopération d'intentionnalité.
16. Par environnement, il faut entendre l'ensemble des « interacteurs » qui peuvent « réagir » à l'action, où lancer leur propre action qui aura une influence sur l'action entreprise.
17. E. A. Pateyron, *le management stratégique de l'information*, Economica.
18. K. Marx, *Manuscrits parisiens*, cité par J. Habermas, *ibidem*.
19. J. Habermas, *ibidem*; suit une critique ô combien pertinente de l'approche de Marx, datée, qui réduit le processus de réflexion au niveau de l'activité instrumentale.
20. Cf. « *Connaître* » par F. Varela.
21. F. Varela : *Connaître*.
22. Lucien Israël : *Cerveau droit, cerveau gauche*.
23. Ajout de l'auteur.
24. Le sens naît de l'écriture d'une aventure commune, dont les différences sont reconnues : deux promeneurs qui créent un sentier en marchant définissent un sens commun, mais ne vivent pas la même histoire...
25. Le problème est évidemment le même avec la cité, problème que nous n'avons pas le temps d'aborder ici.
26. Qui considère la connaissance comme externe au sujet apprenant, qui repose sur une vision abstraite de la connaissance.
27. C'est probablement aussi ce qui différencie l'enseignement de l'éducation.
28. Il ne s'agit pas d'opposer bêtement les managers et les dirigeants, mais de dire qu'une entreprise doit avoir en son sein les deux profils, Reconnaissons aujourd'hui que, de fait, les managers dominent trop souvent, ou plus simplement que les dirigeants-entrepreneurs font défaut !
29. Palingénésie philosophique, XVII, 2.