



HAL
open science

Une connaissance hybride pour passer du mode récit au mode projet

Vincent Pacini

► To cite this version:

Vincent Pacini. Une connaissance hybride pour passer du mode récit au mode projet. Gwiazdzinski Luc. L'hybridation des mondes. Territoires et organisations à l'épreuve de l'hybridation, Elya Editions, pp.93-98, 2016, l'innovation autrement, 9791091336079. hal-01774655

HAL Id: hal-01774655

<https://hal.science/hal-01774655v1>

Submitted on 23 Apr 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Docteur en économie, Prospectiviste,
Professeur associé au Conservatoire National
des Arts et Métiers (CNAM),
Chercheur associé au laboratoire Pacte
(UMR 5194 CNRS).

UNE CONNAISSANCE HYBRIDE POUR PASSER DU MODE RÉCIT AU MODE PROJET

Comment transformer le récit prospectif d'une démarche territoriale en connaissances utiles à l'action ? Le passage entre le mode récit prospectif et un mode qui nécessite un cadrage plus rigoureux, tant synchronique que diachronique, implique de tresser des connaissances issues du désir d'entreprendre et de la capacité de faire des acteurs d'un territoire.

Si de nombreuses démarches territoriales conduisent à poser les enjeux, à élaborer des scénarios, à formuler des recommandations stratégiques, toutes ne débouchent pas sur des choix opérationnels. Les rapports publiés ne sont pas des manuels de mise en œuvre de l'action collective sur un territoire.

L'objectif de cet article est d'apporter des réponses à ce constat en formulant deux hypothèses plausibles¹ :

- La plupart des approches éprouvent certaines difficultés à s'extraire du « mode récit prospectif », c'est-à-dire un mode d'expression qui décrit sous une forme littéraire une suite d'événements qui mêle évolutions de l'environnement, du développement et de l'aménagement, jeu des acteurs, etc. Ce mode d'expression est souvent peu compatible avec le mode projet

1 Cette réflexion s'inscrit dans une démarche scientifique de type constructiviste (BACHELARD, 1934 ; PIAGET, 1977 ; BATESON, 1984 ; MORIN, 1991 ; LE MOIGNE, 1995) qui admet comme postulat de base que la réalité est le produit d'une relation entre l'objet et le sujet. Dans cette perspective de type constructiviste, les connaissances produites n'ont pas le statut de vérité scientifique universelle, mais d'hypothèses plausibles.

L'hybridation des mondes

qui nécessite un cadrage plus rigoureux, tant synchronique que diachronique.

- Le passage entre le mode récit et le mode projet implique la fabrication d'une connaissance hybride associant deux sortes de contenu : récit et projet. Les preuves tangibles de cette connaissance¹ sont les livrables d'une démarche proactive².

Le récit ne conduit pas nécessairement au projet

Dans le cadre de nos recherches³ nous avons formulé trois d'hypothèses qui constituent le socle de notre réflexion.

- Les démarches territoriales qui sollicitent seulement des apprentissages cognitifs ne peuvent déboucher⁴ sur un programme d'action prêt à être déployé « notamment sur les territoires⁵ » où il n'existe pas de processus de décision qui ajuste automatiquement une solution à un problème donné. La démarche « proactive » doit « donc » produire à la fois les éléments de connaissance d'identification des problèmes (les enjeux) et des solutions (les actions), ainsi que les modes opératoires associés. Ces transformations sont le fruit de nouveaux apprentissages cognitifs, comportementaux et organisationnels ;
- Ces nouveaux apprentissages doivent émerger à l'occasion

1 Le concept de connaissance est ici le produit d'une construction mentale d'un individu ou groupe d'individus à partir d'informations extérieures ou d'autres stimuli.

2 Termes utilisés pour opérer un distinguo avec d'autres livrables de démarches qui ne conduisent pas nécessairement à l'action.

3 Thèse de doctorat « Le pilotage des démarches de prospective stratégique territoriale » soutenue à l'Université de Poitiers.

4 L'action signifie dans le cadre de cette recherche, l'aboutissement d'une démarche de prospective stratégique et plus précisément un programme d'actions transverses prêt à être déployé.

5 Notamment parce que certains problèmes sont abordés à une nouvelle échelle où les notions d'organisation et de gouvernance font défaut.

des démarches, pour faciliter le passage entre réflexion et action d'une part et d'autre part, pour aboutir à une mise en œuvre efficiente du programme d'actions ;

- Ces apprentissages indispensables à la conception et à la mise en œuvre d'un projet de territoire peuvent être reproduits à partir d'une approche que nous avons formalisée, qui articule la dimension contenu et la dimension processus pour produire les livrables du processus de transformation des cadres de l'action.

Ne pas produire cette connaissance hybride, c'est prendre le risque de créer une tension entre la réalité et le futur souhaité (SENGE, 1991). Produire ces connaissances engendre des transformations à opérer qui vont bien au-delà de l'apprentissage en boucle simple (BATESON, 1972 ; ARGYRIS, 1978) : ces changements ne s'inscrivent pas dans des référentiels cognitifs, comportementaux et organisationnels connus.

Le passage du mode récit au mode projet implique la fabrication d'une connaissance hybride

Cette connaissance hybride repose sur un subtil échange entre le désir d'entreprendre et la nécessité de faire des acteurs d'un territoire. L'organisation de cet échange s'appuie sur une ingénierie qui articule contenu (le quoi ?) et processus (le comment ?). Il existe trois types de processus : mobiliser les acteurs, rassembler l'information et enfin transformer l'information collectée en connaissance tacite⁶. Le passage du mode récit au mode projet implique « de tresser » ces différents processus afin qu'ils produisent les changements souhaités, soit une modification significative intervenant à l'échelle du territoire, prouvant que les acteurs cherchent à s'organiser et résoudre certaines difficultés jusqu'alors insolubles. Ces transformations peuvent se mesurer

6 Les connaissances peuvent être explicites (codifiées, transmises dans un langage formel et structuré) et/ou tacites (difficilement exploitable).

L'hybridation des mondes

à partir des livrables¹ de la démarche. C'est-à-dire les résultats tangibles. Ils constituent les traces visibles d'une trajectoire suivie par les acteurs d'une démarche. Les livrables sont le produit d'activités (collecte de données, organiser, animer une réunion, produire un document...), regroupées au sein des trois processus. Chaque livrable donne des indications sur l'engagement des acteurs, la mobilisation des ressources nécessaires au projet final, les contenus nécessaires pour identifier les enjeux et solutions, les marges de manœuvre des acteurs pour s'organiser et piloter... Il existe trois sortes de livrables qui permettent de mesurer les progrès accomplis par les acteurs d'un territoire.

Le premier livrable est un document qui consigne une décision d'acteurs : celle de définir le périmètre des enjeux² prioritaires. L'ensemble de ces priorités peut être consigné dans un diagnostic prospectif³. C'est-à-dire une liste limitée de problématiques clés qui portent un potentiel de changements (menaces ou opportunités) et qu'il est indispensable de prendre en compte pour prolonger la réflexion prospective et élaborer une stratégie. Les enjeux constituent le premier socle cognitif sur lequel se construit un langage commun.

Le second livrable est un pacte (par exemple une charte d'engagement signée par les acteurs clés d'une démarche) qui traduit la volonté des acteurs de mobiliser une partie ou la totalité de leurs

1 Terme utilisé fréquemment par les concepteurs et managers de projets pour désigner des productions tangibles, mesurables.

2 Les enjeux ne naissent pas avec la rédaction d'un simple état des lieux, mais d'une mise en perspective de la connaissance disponible. Ils sont consignés dans un document : le diagnostic prospectif.

3 Nous organisons le diagnostic prospectif en deux phases de quatre étapes chacune : la première « état des lieux » (collecte de l'information, rétrospective, points forts/faibles, menaces/opportunités) ; la seconde « diagnostic » (ateliers représentation, évaluation représentation/état des lieux, évaluation des marges de manœuvre, formulation et exploration des problématiques clés) ; le diagnostic peut déboucher sur l'élaboration de scénarios.

ressources sur des projets prioritaires qui sont perçus comme des réponses crédibles opérationnelles. Face aux enjeux il est important de repérer ce que les acteurs font (coups partis et avec quelles ressources)⁴, ce qu'ils sont capables de faire (potentialités non reconnues), ce qu'ils veulent faire (projets dormants et avec quels moyens)⁵. Les choix des acteurs responsables⁶ de la démarche sont effectués sur la base de possibilités ou d'alternatives. Ces alternatives sont construites à partir d'informations sur les forces, les faiblesses, les moyens actuels et potentiels du territoire d'une part et d'autre part, sur les opportunités, menaces et pressions des variables externes sur le territoire.

Le troisième et dernier livrable est le dispositif de pilotage. Il rassemble et organise toutes les informations qui montrent comment les acteurs vont s'y prendre pour mettre en place et déployer leur programme d'actions (la répartition des rôles, les modalités de fonctionnement du projet, le suivi et l'évaluation des actions, les ressources utilisées).

Ces trois livrables sont le produit de trois processus distincts. La réalisation de ces trois livrables marque des transformations majeures dans le passage du mode récit au mode projet.

Ils sont censés 1) modifier le regard des acteurs pour produire

4 Les coups partis sont les actions engagées susceptibles d'avoir un impact sur la dynamique du territoire comme généralement les gros équipements (ligne TGV, hôpital) ou l'évolution de certaines réglementations.

4 Les projets dits « dormants » révèlent ce que les acteurs veulent faire. Les informations sur les potentialités non reconnues représentent des axes de développement qui n'ont pas été envisagés avant la démarche et qui ont émergé chemin faisant (par exemple : la mise en place d'actions passerelles avec les territoires voisins où la signature d'accords entre acteurs et la mise en place d'un nouveau mode de gouvernance ne figuraient pas dans les objectifs à atteindre dans le cadre de la démarche).

6 La désignation des acteurs responsables d'une démarche de prospective revêt dans ce cas une grande importance. L'engagement de ressources sur des projets ne peut se faire sans l'approbation des acteurs eux-mêmes.

L'hybridation des mondes

une nouvelle grille d'interprétation de la dynamique de développement d'un territoire, 2) élaborer un nouveau référentiel qui conduit les acteurs à imaginer de nouvelles solutions compatibles avec une utilisation des ressources plus optimales, 3) élaborer un pilotage de l'action territoriale opérant.

Si chaque livrable marque la fin d'un processus et le début d'un autre, il ne stoppe pas définitivement le processus qui le précède. Les enjeux sont des miroirs qui interrogent à tout moment l'action des acteurs tant sur le choix des projets à mettre en œuvre que sur leur mode opératoire et vice-versa. De cet échange, naissent des passerelles qui rendent compatibles les intentions avec les capacités d'actions des acteurs d'un territoire. Elles ouvrent la voie au mode projet et participent à la création d'une vision positive du changement.

BIBLIOGRAPHIE

ARGYRIS, C., 1996 : *Savoir pour agir*, Paris, Inter éditions.

AVENIER, M.-J. (Dir.), 1997 : *La stratégie chemin faisant*, Paris, Economica.

BARBIER, J.-M. (Dir.), 1996 : *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris, PUF.

BOOTZ, J.-P., 2001 : Prospective et apprentissage organisationnel. In : *Travaux et Recherches de Prospective*, n°13 de janvier 2001.

BOUTINET, J.-P., 1993 : *Anthropologie du projet*, Paris, PUF.

DURANCE, P., GODET, M., MIRENOWICZ, P., et PACINI, V., 2007 : La prospective territoriale. In : *Cahier du LIPS*, série recherche n°7.

PACINI, V., BRUN, I., 2007 : L'avenir du bassin annécien : une démarche aussi instructive qu'opérationnelle. In : *Futuribles*, n°328 mars 2007, pp. 23-38.

PIAGET, J., 1969 : *Psychologie et pédagogie*, Paris, Denoël.

SENGE, P., 1991 : *La cinquième discipline*, Paris, First.

WATZLAWICK, P., 1996 : *Le langage du changement*, Paris, Seuil.