



HAL
open science

Innovation sociale, care, gouvernance : ouvrir les boîtes noies et démocratiser

Christine Bouissou

► **To cite this version:**

Christine Bouissou. Innovation sociale, care, gouvernance : ouvrir les boîtes noies et démocratiser. Humanisme numérique. Valeurs et modèles pour demain ? tome 3 Prospective, mutations sociales, économiques et juridiques, pp.166-191, 2018. hal-02184028

HAL Id: hal-02184028

<https://hal.science/hal-02184028>

Submitted on 30 May 2021

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.

L'humanisme numérique est un thème complexe, au cœur des préoccupations de chacun mais que les spécialistes en Sciences de l'information et de la communication ne traitent pas habituellement aussi frontalement. Que cette thématique soit placée sous l'égide de l'UNESCO, institution conçue pour penser mondial, nous a permis d'aborder les modèles de développement économiques et sociaux sans les tropismes habituels et les références trop courtes au transhumanisme googlien. Parce que les approches, que les chercheurs d'Amérique latine, de Chine, d'Europe, d'Amérique du Nord, d'Afrique, apportent sur cette thématique sont diverses et les échanges qu'ils suscitent obligent à dialectiser les positions respectives, elles recouvrent des « allant de soi » spécifiques aux différentes cultures. Elles obligent aussi à pratiquer le langage de l'interculturalité. Ce sont 60 spécialistes des médias, économistes, technologues, philosophes, juristes, artistes qui ont été mobilisé pour intervenir sur cette thématique. Ils couvrent un large champ : du préhumanisme au « posthumanisme antispeciste », des nouvelles libertés d'expression aux conditions d'appropriation du numérique pour tous, de la présentation de scénarii prospectifs aux questions de l'individu augmenté ou simplifié, de la plateformes de l'économie libérale et numérique aux nouvelles normativités juridiques mises en œuvre aujourd'hui.

Créé conjointement en 1994 par l'UNESCO et l'Université du Québec à Montréal (UQAM), ORBICOM regroupe 38 chaires universitaires UNESCO et 250 experts en communication provenant des secteurs universitaire, privé et public. Cette collaboration internationale fait d'ORBICOM un réseau unique, œuvrant dans les langues anglaise, espagnole et française, et constitue une approche multidisciplinaire et interculturelle de la communication.

« Humanisme numérique : valeurs et modèles pour demain », est présenté en trois tomes :

Tome 1 : Origines, identités et liberté d'expression

Tome 2 : Education, appropriation et nouvelles frontières

Tome 3 : Prospective, mutations sociétales, économiques et juridiques

Direction de la collection :
Ghislaine Azémard



Humanisme numérique :
Valeurs et modèles pour demain?

COLLECTION
Écritures du Monde

TOME
3

Digital Humanism:
Values and models for tomorrow?
Humanismo digital:
¿valores y modelos para el mañana?

30€



Le Réseau international
des chaires UNESCO
en communication
ORBICOM

Humanisme numérique : Valeurs et modèles pour demain ?

Tome 3

Prospective, mutations sociétales, économiques et juridiques

Digital humanism: Values and models for tomorrow?
Volume 3. Prospective, social, economic and legal changes

Humanismo digital: ¿valores y modelos para el mañana?
Tomo 3. Prospectiva, mutaciones sociales, económicas y jurídicas

Sous la direction de :
**Ghislaine Azémard
et Yves Théorêt**



UQAM

ORBICOM



Innovation sociale, care, gouvernance : ouvrir les boîtes noires et démocratiser

Christine BOUSSOU

Enseignant chercheur psychologie et sciences de l'éducation

Centre Interdisciplinaire de Recherche, Culture, Education, Formation, Travail (CIRCEFT)

Université Paris Lumières, Université Paris 8

Résumé

Le déploiement global du numérique bouleverse les fonctionnements ordinaires, conduit à repenser et à recréer les environnements de travail, les pratiques d'accompagnement ou de management. Les politiques publiques cherchent à prendre appui sur les innovations, les nouveaux outils de conception et d'intervention, la pluralité des ressources.

L'intelligence collective, la capacité à percevoir et à favoriser les potentiels sont devenues des ressources précieuses pour trouver place et puissance d'agir dans un monde très incertain, ceci étant valable au niveau individuel comme aux niveaux organisationnels.

Ce contexte peut constituer une chance et entraîner le plus grand nombre dans un travail de pensée et d'engagement, en expérimentant, en se formant et en évoluant en tant que professionnel, en œuvrant collectivement et en favorisant les hybridités. Une compétence est essentielle : percevoir, interpréter, anticiper l'inédit, varier les focales et les cadres d'interprétation. L'université est au cœur des bouleversements qui constituent une réelle opportunité intellectuelle et stratégique pour prendre une pleine part à la mission de formation-recherche, d'orientation, d'intégration des jeunes générations, mais aussi de mobilité des moins jeunes. Les compétences universitaires se transforment également, il convient d'accompagner et d'encadrer ce changement.

L'essor du féminin, en tant qu'espace de possibles, fonctionne dans notre réflexion comme une hypothèse propre à stimuler de nouveaux modes de travail et d'organisation.

Flux

La révolution numérique se perçoit et s'analyse d'une part par son intensité en matière d'explosion des données et de nouveaux usages experts ou quotidiens, d'autre part par l'intensité des transformations organisationnelles qu'elle entraîne. C'est par cette transformation impliquant une vision de l'avenir, une évolution de sa culture et de sa gouvernance¹ intégrant l'urbanisation de son système d'information, qu'une organisation atteste de sa maturité numérique (Portnoff, Dalloz 2010).

Il s'agit de reconnaître qu'une entité de travail est un ensemble de flux d'interactions et que sa valeur est le fruit d'interactions pertinentes entre des objets, des idées, des personnes, des entreprises, des organisations. Il convient de raisonner en flux et non en stocks, de chercher à valoriser ces différents flux pour créer des ressources. Cette vision est aux antipodes d'une approche mécaniste consistant à greffer un outil à l'existant dans l'attente d'en récolter des fruits.

« Ma maison, mon bureau sont là où je me trouve » : cette notion d'ubiquité d'intervention – soit « mobiquité » - remet en évidence l'unité de l'être humain en tant que ressource fixe ou mobile. Pour autant il ne s'agit pas d'individualiser la valeur ou la ressource en se focalisant sur l'acteur : l'écosystème de l'organisation elle-même, que ce soit une entreprise, une administration ou un territoire, est une entité animée, circulante.

« S'il est vrai que l'intelligence collective n'est pas la somme des talents individuels, mais bien la résultante de la qualité des interactions entre talents et projets personnels, les techniques collaboratives de travail en réseau, de capitalisation et de mutualisation d'expériences (y compris ratées) constituent une ressource précieuse » (Portnoff, Dalloz 2010, p. 88).

La capacité de détection, de traduction et de valorisation des détails et des « poussières d'informations » fait passer l'entité d'une logique verticale rapidement vouée à l'obsolescence à une redéfinition des rapports aux temps et aux espaces, rapprochant le lointain et trouvant auprès de l'utilisateur, ressources de créativité et d'expérience. La vision circulaire permet de penser une progression en spirale, intégrant le nouveau, dépassant les acquis.

Par ailleurs, « la pression d'un environnement changeant rend indispensable une culture de la décision-action-correction, l'expérimentation par essais-erreurs, ce qui s'oppose à la culture de la faute générant le climat hostile qui prévaut dans nombre d'entreprises classiques » (Portnoff, Dalloz 2010, p. 90).

Les changements profonds des pratiques du travail concernent autant les entreprises, les organisations collectives et les politiques publiques que l'agent au travail, la singularité de son fonctionnement, sa capacité à s'organiser et à assurer sa participation et sa reconnaissance dans l'environnement. Ces mutations interpellent professionnels experts, encadrants, formateurs. Des méthodologies novatrices se diffusent. Se développe une pratique réflexive du management :

« Faire de la recherche en management, c'est accepter d'être soi-même l'un des objets de l'expérimentation. C'est donc s'exposer au risque d'erreur, sortir de ses automatismes. [Le dirigeant] doit commencer par admettre que le management, comme tout autre domaine de l'entreprise, est en perpétuelle évolution. Il doit entretenir un regard critique sur ses pratiques et tenter des améliorations par l'essai-erreur. Cela suppose d'accepter de revoir les principes qui semblaient acquis. Nous cultiverons durablement notre avantage sur l'innovation si nous sommes capables de le faire sur les sujets de management » (Albert 2017).

Preuves

Attentive aux pratiques sociales d'expérimentation, l'Agence nouvelle des solidarités actives² atteste du bon dynamisme de l'expérimentation sociale en France et en dresse le bilan sur une décennie. Elle souligne la richesse du réseau d'acteurs : expérimentateurs, autorités publiques, évaluateurs, structures publiques ou privées constituent un véritable laboratoire social. Mais comment identifier, diffuser, généraliser ce qui fonctionne ? L'évaluation d'impact est encore trop rare en France. Pire, lorsqu'elle existe, ses enseignements influent peu sur les décisions publiques. Que ce soit par manque d'outils pratiques et/ou par défaut d'acculturation, on évalue peu ou mal les effets produits par une intervention ou un dispositif public sur les personnes cibles. Le rapport observe : si des financements publics conséquents veulent répondre aux problématiques sociales, si, sur les terrains, les acteurs ne manquent pas d'implication pour chercher à innover et à évaluer leurs réalisations, les initiatives restent toutefois

locales : non capitalisées, elles n'informent pas les niveaux plus macro où se prennent les décisions. L'action publique se révèle velléitaire, repose trop sur des volontarismes fragmentés, manque de force et de rationalité. Il s'agit d'un problème sérieux en matière de légitimité politique et d'intelligence du travail, au niveau sociétal (diffusion, échanges, mutations) comme à l'échelle intermédiaire (analyse de l'activité humaine, capacité à la formaliser, à la stimuler, à l'encadrer pertinemment).

Les centres britanniques WhatWork's sont une source d'inspiration pour la France³. Ils se donnent pour mission de collecter les données issues d'expérimentations variées, de les analyser systématiquement et de les synthétiser ; si besoin, ils organisent des expérimentations supplémentaires garantissant la validité des résultats. L'enjeu étant d'assurer la promotion des expérimentations auprès des professionnels et décideurs publics, ils développent une activité éditoriale (guides, conseils, indicateurs d'efficience) et des sessions de formation⁴.

Inspirée par cet exemple, l'ANSA veut mettre en lumière la variété des formes d'observation de l'action publique française et des possibilités de valorisation de ces actions (diverses formes sont possibles : pérennisation, capitalisation, essaimage, extension), et surtout de favoriser un mode de diffusion plus dynamique et davantage décliné en fonction des enjeux et attentes de chaque acteur. Pour ce, il conviendrait de proposer des espaces de mutualisation, de diffusion dynamique et participative, ainsi que des modèles d'essaimage souples, progressifs et moins linéaires que le modèle de généralisation en une fois. Nécessité s'impose en outre d'un double accompagnement : à visée professionnelle par la création d'outils et à visée stratégique afin de créer des structures et des dispositifs opportuns aux réussites et à leur diffusion. Il ne s'agit pas de diffuser un produit, mais plutôt d'aider à comprendre la complexité de l'élaboration des dispositifs d'intervention publique suivant un processus évolutif, comme en témoignent les conclusions et propositions d'une série d'ateliers conduits sur plusieurs mois et faisant consensus au sein d'une communauté plurisectorielle :

- Adopter une définition ouverte de l'expérimentation en France, identifiant diverses formes, ambitions et envergures.
- Favoriser l'inclusion d'une étude de faisabilité pour anticiper des freins et prévoir des possibilités d'ajustement.

- Associer toutes les parties prenantes dans le montage et la gouvernance du partenariat, et confier la coordination à un acteur tiers pilote, garant de la fluidité des échanges.
- Donner un aperçu de l'efficacité du dispositif par des points d'étape et des résultats.
- Constituer une boîte à outils d'évaluations, permettant de choisir parmi des méthodes.
- Rendre lisible et homogène le cadre de référence de l'expérimentation, par une charte éthique.
- Favoriser le partage des résultats, des pratiques inspirantes, et des enseignements pour les politiques publiques, notamment par la création d'instances nationales (indépendantes) chargées de cette capitalisation.
- Créer des espaces d'échanges entre parties prenantes favorisant l'appropriation.
- Promouvoir l'essaimage progressif des dispositifs prometteurs ou efficaces.
- Accompagner sur le long terme toute généralisation en permettant des ajustements aux différentes étapes.

Signes

Notre monde est hyperindustriel.

« 83 % des entreprises françaises dites industrielles vendent du service pour autrui et près du tiers d'entre elles vendent plus de services que de biens. Sur les marchés on trouve des combinaisons de plus en plus sophistiquées de productions de biens et de services » (Weltz 2015, p.6).

Cette observation conduit à prendre la mesure de l'importance phénoménale des services, des usages, des besoins et des expériences dans l'économie générale des rapports humains et particulièrement dans le travail, et à reconnaître des formes d'innovation qui ne se définissent pas d'abord et avant tout comme technologiques. Si dans les entreprises, les innovations proviennent historiquement des ingénieurs et sont orientées R&D et dépôts de brevets (Marchal 2013), d'autres types d'innovations se développent à partir des usages, connaissent un accroissement très important conduisant les organisations à se réinventer, à prendre davantage en compte les clients et les utilisateurs.

L'analyse se centre ici sur l'entreprise, mais on peut opportunément l'étendre à l'observation de toute organisation de travail.

« Il est dorénavant impératif de se rapprocher des clients [usagers] et de se mettre dans leur peau pour mieux les comprendre. Leur expérience est cruciale. Il est indispensable de s'y intéresser et de développer notre niveau de vigilance afin de percevoir des signaux faibles annonceurs de nouveaux comportements et de nouvelles attentes. » (Marchal 2013).

L'analyse des demandes ou des besoins est au cœur de la démarche, et entraîne des changements organisationnels conséquents, des pratiques de management adaptées et des environnements de travail propices à la concentration de l'attention sur des micro-indices fluctuants et subjectifs. Avec la révolution numérique, le travail à distance devient une pratique ordinaire, les acteurs gagnant en autonomie dans la gestion d'activités qui se dématérialisent et intellectualisent.

Dans ce contexte, le design thinking offre une méthodologie d'innovation de services dérivée de la manière de concevoir des designers, qui permet de cibler et se focaliser sur les usages tout en se nourrissant des contraintes économiques et des opportunités technologiques, et intégrant dans sa démarche l'enjeu de son appropriation par les parties prenantes.

Le design thinking engage les collaborateurs dans la recherche de solutions tangibles et opérationnelles à toutes sortes de problématiques, concilie qualité de vie au travail et performance économique. Il entraîne des changements d'organisation, des pratiques de management et des espaces de travail. A. Marchal (2013) rappelle le premier facteur clé de succès de toute innovation, au-delà de ses qualités intrinsèques : sa faculté à faire sens aux yeux des individus et à entrer dans les usages sociaux.

Designer

A condition d'en faire un problème à solutionner, tout est possiblement un objet ou un sujet à designer : une question, une expérience, un projet... S'ensuivent décloisonnements, pluriprofessionnalités, conciliation de contraintes variées. Le design thinking, mode de résolution de problèmes (le design ne s'appliquant pas

qu'aux objets) devient donc une pratique courante dans les collectifs de travail. Il produit un mode de rationalité fondé sur l'abduction : la recherche de causes probables à des effets certains aboutit à des énoncés plausibles.

L'esprit pisteur d'indices et créateur d'idées du design permet d'agir avec l'incertain, le possible, le potentiel, dans une pluri-modalités d'actions. Les équipes, volontaires, intègrent communicants, ingénieurs, dirigeants, consommateurs ou usagers. La désirabilité, la faisabilité technique et la viabilité des propositions en feront la pertinence : « quoi pourquoi où quand qui comment ». On apprend, on évalue, on évolue en continu (apprentissage en boucle), on intègre l'erreur comme moteur, on produit des livrables (rendre tangibles les idées) et des feedbacks rapides.

L'étude de terrain (observation ethnographique) est préférée aux études classiques quantitatives et qualitatives, offre une compréhension pleine et entière des expériences, permet d'inspirer la démarche de création et d'identification du problème qui motive la recherche de solutions. La culture de la synthèse comme articulation de données, entre pensée analytique et pensée intuitive, prévaut sur l'empilement des connaissances. Le designer s'efforce d'aborder toute problématique de manière globale, systémique, en faisant appel à d'autres disciplines permettant d'approfondir différentes thématiques, qu'elles soient liées au contexte économique, technique, sociétal ou humaine.

La socialité du designer implique le réseautage, la réactivité, l'ouverture à l'altérité. Il remet en cause ce qui est donné, ne prend rien pour acquis de manière définitive, reformule, ceci afin d'entretenir la capacité de voir une problématique différemment, dans le but précis de mieux l'appréhender (Marchal 2013).

La mise en mouvement est centrale dans la démarche. Volition, mobiles, transformation sont les ingrédients de cette pensée en acte : ensemble d'espaces qui s'entrecroisent, avancent en s'enroulant. Sont visées la libération du potentiel et la manifestation de la pensée irradiante (Buzan 1995), par des outils conçus sur le mode du fonctionnement réel du cerveau : *mind map*, carte heuristique, carte mentale, topogramme. Plus que des hiérarchies linéaires, on réalise des graphiques représentant des idées, des tâches, des mots, des concepts qui sont liés entre eux autour d'un sujet central (Duval 2016)⁵.

Féminin

Dans le souci d'un monde à renouveler, l'essor du féminin en tant qu'outsider et l'injonction à « faire mieux que ses pères »⁶ démontrent des qualités offensives et réflexives (combativité, audace, mètis) et des performances originales (volte-face, retournement des stigmates, clandestinité-publicité). Leur irruption dans des domaines (professionnels, politiques, civiques) largement et historiquement dominés par le masculin conduit les femmes à construire un espace de performance spécifique, une capacité d'agir robuste et une parole poétique qui défait certains modes de rapports à la vérité (Irigaray 1991)⁷, une insertion dans des corpus pour les changer de l'intérieur. Elles bâtissent une normativité⁸ indépendante des ambiances communautaires et médiatiques longuement habituées à outrepasser leur parole.

Il s'avère aujourd'hui que l'intelligence collective n'est pas corrélée avec les intelligences individuelles des parties prenantes du groupe, mais qu'elle est plus spécifiquement due à trois facteurs : le niveau de sensibilité sociale des membres du groupe, la répartition équilibrée des prises de parole, la proportion de femmes : le groupe est d'autant plus performant que les femmes y sont nombreuses (Woolley *et al.*, 2010).

La capacité du féminin à intégrer en des ensembles complexes les contraintes émanant des liens interindividuels (Gilligan 1982)⁹ produit une rationalité qualifiée de *care*, geste éthique, pensée en acte, cognition située. Le *care* s'ancre dans les contraintes contextuelles et relationnelles des situations et préserve la qualité des liens dans un monde d'interdépendances. C'est la manière de construire les problèmes qui est révélatrice de cette voix alternative, aux antipodes d'une position hégémonique d'expertise ou principielle en surplomb. Elle peut conduire à se démarquer des effets d'autorité et de pouvoir, lorsqu'ils ne sont pas en adéquation avec ce que les femmes savent être vrai par expérience et qu'elles sont capables d'objectiver (Bouissou 2015).

« Les héros des contes de fée sont appelés à des épreuves dont ils/elles sortent gagnants, si et seulement si se plaçant hors du système des rapports de force, ils/elles entrent dans un autre ordre de rapports » (Muraro 2004, p. 134). Tel est l'enjeu pour les femmes aujourd'hui, quand elles sont en capacité de s'engager

socialement et professionnellement, ont un niveau d'instruction suffisant pour analyser et mettre à distance les rapports de pouvoir et affirmer leur position dans le champ social.

A plusieurs, les femmes développent un goût affirmé pour l'accompagnement du travail d'autrui, conscientes de leur rôle dans la médiation et la confrontation de diverses réceptions du monde ; le maître-mot : rendre viables des modes nouveaux d'existence collective et de travail. La fonction de sororité, de maternage réciproque, d'*affidamento* (rapport de confiance d'entraide, de co-construction) dans les groupes de femmes est essentielle. « C'est de médiations et de distanciation que les femmes ont toujours besoin » (Irigaray 1992, p.17.) L'enjeu se présente donc comme un effort pour changer d'ambiance culturelle, déplacer les questions, se transformer de l'intérieur en savoirs et en compétences sociales, porter attention aux différences qualitatives, renforcer la subjectivité, reconnaître l'importance du symbolique, s'émanciper des logocraties (Prokhoris 2000, Steiner 2003).

Hériter de savoirs structurés par le masculin n'interdit pas d'en user en mettant au service du commun une nouvelle sagacité, d'observer les organisations sociales, d'en étudier la genèse, d'y porter un regard critique singulier, de s'y engager en redéfinissant les cadres normatifs (Citizen today 2013, Woolley *et al.* 2010, 2015). Les femmes héritent aussi d'une pensée qui s'est constituée au cours de siècles de silence, de méditation et de médiation, de pensées dépendantes de la vie, de la confrontation aux corps, aux autres, aux corps des autres (Woolf 1938). Elles héritent aussi de quelques aînées qui ont su prendre parole politique et civique, à partir d'épreuves vécues intimement. Accueillir l'altérité et en faire quelque chose pour soi-même et pour l'autre est propre à la bisexualité psychique et au génie féminin, identifiés par Kristeva (2002)- et non réservés aux femmes.

Le féminin peut se mêler de tout : quand il le fait, de nouvelles écologies se forment, irrigant l'intime et le politique, affirmant une responsabilité civile au plus près des situations, des problèmes, des conditions de leur expertise. Les intuitions déjà anciennes de M Follett (1924) sont des sources inspiratrices : pionnière d'un management « jardiné »¹⁰ elle a œuvré en tant que consultante et travailleuse sociale pour renouveler l'organisation du vivre ensemble, en faisant

du conflit un facteur d'intégration plus que d'antagonismes et de clivages, en pensant le pouvoir *avec* plutôt que *contre*.

La capacité du féminin à se prendre en main (seule ou à plusieurs) conduit à une forme de rationalité teintée d'imagination morale, inspirée par le retour à l'enfance primordiale des êtres et des choses¹¹, attirée par le design comme outil de représentation spatiale et animée. Iris Bonhet (2016) livre des analyses intéressantes concernant le design comportemental en tant qu'outil d'intervention dans les organisations, pour les transformer de l'intérieur en se centrant sur l'observation des situations courantes : des gestes simples, qui ne perturbent pas les fondamentaux des organisations, réorientent pourtant les flux par un meilleur ajustement aux valeurs (par exemple celle d'égalité entre femmes et hommes). Il s'agit selon l'économiste d'une troisième voie (*behavioral economics*), entre les grands programmes et les volontarismes individuels.

Encapaciter

« Je dis que l'avenir, c'est du désir, pas de la peur » Patrice Chéreau

L'univers sémantique attaché au développement du travail est riche en **résonnances dynamiques** : « économie de la connaissance, numérique, réseaux, technique, résolution de problèmes, critique, créativité, communication, collaboration, initiative, curiosité, agilité, ingénierie ». Les spécialistes de l'accompagnement de carrières (mobilité, transfert et valorisation) mènent une veille active et captent les signaux faibles pour sentir l'émergence de tendances. Ils témoignent des redéfinitions profondes des rapports aux temps et aux espaces (et des usages de soi) induis par les changements professionnels et l'effort réflexif qu'ils exigent (Albert 2017).

Un champ est actuellement en expansion pour accompagner les jeunes diplômés (notamment les docteurs¹²) dans la transition formation supérieure-expérience professionnelle. Il s'agit d'aider à ce que les qualités et les acquis, construits au fil d'un parcours long d'études, de recherches et d'expériences¹³ intègrent des secteurs et des activités auxquels ils ne se destinaient pas en premier lieu. Il s'agit d'aider le diplômé à se prêter à l'expérience du dépaysement (on quitte un univers, ses usages et ses codes) et du transfert (ce que je sais faire ici, transposé ailleurs, rend possible.) : premier élan d'encapacitation, b-a ba de l'entrepreneuriat.

Convertir ses acquis, c'est d'abord les connaître¹⁴. Trois qualités essentielles sont forgées pendant le doctorat et en font la marque : endurance, créativité, expertise. Le diplômé peut en outre compter sur sa rigueur et sur une forme de pensée propice à la problématisation et à l'expérimentation, sur un savoir-faire en matière de collecte d'information, d'analyse de données et de synthèse.

Convertir ses acquis, c'est aussi consentir à se déphaser et à se saisir des opportunités et des attendus (mener, pour cela, une veille attentive) ; c'est s'ancrer dans le concret et donner toutes ses chances à l'erreur (expérimenter et faire en sorte qu'il en reste quelque chose) ; c'est aussi consolider, valoriser, diffuser et intégrer des réseaux d'information. L'opération « O21 s'orienter au XXI^{ème} siècle »¹⁵ initie un accompagnement à l'orientation : pluriel (jeunes créatifs, professionnels confirmés, numérique ludique, décrypteurs des tendances émergentes dans le monde) et polycentré (Bordeaux, Villeurbanne, Lille, Paris). Cette nouvelle conception repose sur la compréhension d'un monde désormais très ouvert, porteur d'incertitudes, d'insécurités comme de grandes potentialités, face auxquelles les aînés, dans leur diversité et par leurs expertises, ont un rôle à jouer, celui de susciter l'envie, d'encourager la prise de risques en offrant des repères dont ils sont les garants.

Sont à l'œuvre des dimensions procédurales, cognitives, des stratégies performantes et assertives d'activation de compétences tacites. Designer son expérience, ses mobiles, ses réalisations et ses projets permet d'in-former et faire connaître le mouvement spiralaire consistant à avancer en intégrant de nouveaux acquis (Buzan 1995, Duval 2016). L'aventure échoue sans une bonne dose de curiosité pour la fécondité des acquis et leurs effets inattendus (Graveleau 2017).

Cette conversion concerne autant les récents diplômés que les professionnels en mobilité. En outre, parce qu'elle est synchrone avec les enjeux de responsabilité et d'impacts sociétaux, de transfert de ressources pour une meilleure inclusion de la recherche française dans la société civile et économique¹⁶, le mouvement de conversion concerne autant les organisations et les institutions. Les situations individuelles de construction-évolution professionnelle et les mutations institutionnelles de l'enseignement supérieur sont saisissables selon un même référentiel : pour celui qui construit sa trajectoire comme pour l'organisation qui construit sa stratégie, il s'agit d'intégrer les enjeux de valorisation et d'innovation,

de déplacer les acquis et les potentiels hors de la zone de confort et de les prolonger dans de nouveaux milieux associés¹⁷.

Les enseignants-chercheurs sont également concernés par ce mouvement, quand, dans le cadre de leurs missions¹⁸, ils cherchent à diversifier, à valoriser et à partager leurs réalisations. Ils y sont aidés lorsque l'environnement de travail est suffisamment structuré et garantit des espaces de réflexivité (évaluation des réalisations concrètes, définition de l'organisation rationnelle, leadership, prospective, construction d'outils). L'enjeu est de valoriser une expertise professionnelle au-delà des disciplines académiques : déploiement de qualités d'inventivité, d'intervention (trouver les outils, construire les dispositifs) et d'accompagnement (comprendre l'interlocuteur, sa demande, ses besoins, son implication) ; problématiser des questions, des problèmes, des crises ; modéliser, tester des hypothèses ; partager, susciter l'adhésion, la réactivité.

L'évolution des compétences de l'université et une vision plus ouverte et mieux instrumentée du travail vont de pair. L'enjeu est d'accompagner, de reconnaître et de partager des potentiels enrichis, solides, organisés par la diversité des expériences et par une pratique de formation-recherche, requérant agilité cognitive, usage désenclavé des savoirs, remise en jeu des acquis en continu. Emerge un nouveau champ d'accompagnement et de management, dans lequel la problématisation des questions relatives au travail (ne pas répondre trop vite) est à égalité d'intensité et d'investissement avec la construction de solutions (ne pas rester abstrait) : double polarité, tension permanente. L'analyse des situations de formation-transmission et l'analyse du travail et de ses situations opérationnelles relèvent d'un même geste de compréhension et de vigilance¹⁹ : il s'agit d'être attentif aux bons indices, éduquer son regard à percevoir les articulations et les interfaces tout au long de la chaînes des valeurs (et non en surplomb fixe).

Incuber

Il est au fondement même du service public d'enseignement supérieur que formation et recherche s'intriquent, s'hybrident (par l'interdisciplinarité et des partenariats intégrés), se diffusent (valorisation, intervention sociale). Les réformes²⁰ visent la modernisation de leur mise en œuvre : dialogue avec l'économie, gouvernance stratégique, effet d'entraînement et études d'impact

sont désormais au cœur des grands programmes de développement²¹. Il s'agit d'un projet politique à long terme où la connaissance est valorisée pour ce qu'elle permet, en réponse aux enjeux d'aujourd'hui : comprendre des besoins sociétaux, préserver des biens communs et développer des types de rationalité adaptés ; promouvoir des modes hétérogènes de production de savoirs, d'accessibilité et de transfert ; concevoir des modèles de développement fondés sur la gestion de l'immatériel et la créativité ; définir des référentiels ajustés à une économie mondialisée de la connaissance.

Si la volonté de modernisation de l'enseignement supérieur veut en préserver la continuité, elle force aussi à intégrer de nouveaux enjeux aux missions fondamentales et a entraîné une restructuration significative du paysage institutionnel français (regroupement des établissements au sein de sites de coordinations territoriales : 25 à ce jour). En outre, la question de l'efficacité et de la qualité est devenue cruciale dans l'espace européen de l'enseignement supérieur²², dans tous les secteurs et à tous les niveaux d'activité. Il s'agit de démontrer les impacts, améliorer leur traçabilité, renouveler les pratiques en la matière.

Les Projets d'avenir²³ sont des moteurs de modernisation, portés par les coordinations territoriales de l'enseignement supérieur et de la recherche qu'ils contribuent à structurer, et sont conçus pour, après expérimentation, se diffuser à des niveaux intermédiaires (pilotage des équipes recherche et formation). Les directions politiques des établissements sont les premières à s'y engager, à porter de manière lisible et ciblée une ambition scientifique, transformante et structurante, démontrant la capacité des établissements à se projeter dans le long terme et à s'excentrer²⁴. Il s'agit d'avancer des propositions concrètes en termes d'activités (recherche, formation, insertion, partenariats, international), en termes d'animation des écosystèmes (territoriaux, institutionnels) dans lesquels s'inscrivent les établissements, mais aussi en termes d'organisation interne et de pilotage. Sur ce point, il est essentiel de tenir compte de l'existant (forces et ses faiblesses) et des niveaux de maturité très divers dans les communautés académiques.

Pour autant, l'opérationnalité de ces initiatives tient à la capacité de les doter d'une gouvernance propre afin de garantir l'efficacité et la réactivité des exécutifs,

ainsi que l'évaluation et la réélaboration stratégique en continu. Les enseignants chercheurs aidés en soutien stratégiques et techniques sont des concepteurs et acteurs opérationnels clés de ces projets. Ils s'y impliquent à hauteur de leurs capacités et désirs d'engagement et de leurs ressources. Ils intègrent des groupes-projets, créent une intelligence collective, se rassemblent autour d'un leadership propre à fédérer des intérêts pluriels. Il s'agit de faire émerger et de structurer de nouveaux champs d'activité et de porter des renouvellements tant conceptuels (création d'objets-problèmes) qu'opérationnels (organisation, méthodes, leadership). Ce sont des manières de travailler qui conduisent à reconsidérer en profondeur l'exercice du métier dans sa dimension prospective, créative, collaborative et à prendre la mesure des besoins d'encadrement qui requièrent de telles compétences (management, formation, valorisation).

La participation des universités aux programmes de développement donne à l'innovation des espaces de déploiement et une légitimité nouvelle. Le contexte interpelle des capacités de réflexivité des collectifs quant à l'organisation du travail, le pilotage, le leadership, ce qui suppose de savoir objectiver le travail (le sien), recruter les bons indices (qu'est ce qui est signifiant, quel tableau de bord ?), admettre la nécessité d'une réflexivité en acte (Schön 1983). Il s'agit aussi de trouver de bonnes dynamiques entre organisation et innovation, entre héritages et expérimentations, afin que les projets innovants offrent une ressource permanente d'inspiration pour les leaders, les décideurs, les opérationnels, sans négliger le nécessaire travail d'appropriation (évolution des cadres de référence, redéfinition et valorisation des missions).

La question de l'adhésion est cruciale et rend nécessaire un management de transition garantissant permanence et transformation. Le changement ne peut se décréter, mais s'organise par des modalités et des environnements de travail adaptés. A. Marchal (2014) rappelle les observations de Norbert Alter au sujet de l'innovation organisationnelle : construite sur l'ambiguïté et le paradoxe, elle n'est pas portée par des spécialistes du changement, mais ceux qui la font se reconnaissent comme tels et s'appuient sur un réseau d'alliés qui partagent leur logique. Le groupe ou le réseau ainsi constitué dispose de règles de fonctionnement internes lui permettant de jouer successivement le registre de la publicité ou de la clandestinité. L'innovation ne se négocie donc pas. Elle

accomplit ce qui lui semble devoir être fait et tente de légitimer cette action après coup. Mais alors, l'innovation est-elle gouvernable ?

Oui : en innovant en gouvernance, ce qui suppose d'admettre qu'innovation et organisation sont à la fois complémentaires et antagonistes. La première tire parti des incertitudes : elle se loge dans les interstices, les espaces méconnus ou tumultueux des structures de travail. L'autre a au contraire pour but de réduire l'incertitude du fonctionnement, de programmer, de planifier et de standardiser. « Et c'est bien la rencontre entre ces deux logiques qui donne sens à l'invention initiale ». Elle la rend intelligible et l'inscrit dans une perspective signifiante et cohérente du point de vue de l'expérience et des contraintes des acteurs. Mais rien de solide ne peut être fait si la bonne distance entre chacun n'est pas trouvée, si ne sont pas garanties la confiance à l'égard des encadrants et la requalification de la gestion (*caring*) des affaires collectives (Morvillers 2015).

Néoténie

Un aperçu de l'œuvre de G. Simondon (1989) éclaire la question de l'individuation individuelle et collective par une vision anthropologique et humaniste déjouant les oppositions classiques objet-sujet, nature-technique, structure-mouvement et proposant un nouveau pacte humaniste²⁵. Le philosophe démontre la centralité de la technique, en tant que construction authentiquement humaine, opération culturelle portée hors du commun, synthèse entre un geste humain et un fond tout à fait naturel. L'acte technique partie prenante de l'individuation humaine, psychique et collective, mérite à ce titre un regard empathique. Dans cette approche de la question humaine, il n'y a pas des sujets et des objets, séparés dans des corps constitués, mais des flux d'énergie qui les traversent et les produisent. Dans la vie courante, toute observation tranche dans le continuum vital à un instant T, fragmente notre compréhension première de la vie humaine. Simondon aide à la repenser dans une forme d'unité.

L'individuation concerne les mouvements énergétiques préalables à toute forme individuelle constituée : l'être (psychique, social, technique) c'est quelque chose dans quoi il y a des émergences et qui se forme à partir d'un magma indéterminé. La notion d'*apeiron*, empruntée au philosophe présocratique Anaximandre, aide à saisir la nature indéterminée et pré-individuelle de toute

choses. Si le pré-individuel s'individue peu à peu, c'est pour se structurer dans des formes temporaires, en fonction des milieux associés dans lesquels il se meut et qui lui imposent – encore une fois et seulement pour un temps – une forme, une structuration, une individuation. Le processus est sans cesse relancé en tant qu'énergie vitale, (sauf lorsque l'angoisse cloue le sujet à lui-même, l'éloignant de son destin collectif). L'individu devient ce qu'il est et ce qu'il n'est pas ; car toujours porteur d'un potentiel, d'un pré-individuel qui s'exprimera, s'individualera, ou non. Tout dépendra des rencontres avec des milieux associés. L'individuation est un événement, une opération, la structuration d'un système au sein d'une organisation plus riche que l'individu qui en résultera. L'être est devenir.

Il faut remarquer que l'individuation n'est pas - pas seulement, pas d'abord - individualisation (différenciation des individus entre eux). L'individuation c'est d'abord une genèse continue, perpétuée, de chaque individu par rapport à lui-même, à un premier état, à son être primordial. Il faut aussi relever qu'en s'individualisant, le pré-individuel s'appauvrit. Cet appauvrissement est temporaire car le sujet porte encore sa charge de réalité pré-individuelle, primordiale, sans phase, remplie d'énergie mais non encore structurée et ni exprimée ; le pré-individuel est « plus que un ».

Simondon observe le processus de cristallisation et en fait le paradigme de l'individuation- transindividuation : une solution salée, sursaturée de sel, commence à se cristalliser, c'est le germe, à partir duquel l'opération se transmet à l'eau mère, le milieu associé, par transduction. Opèrent des individuations successives des différents éléments en contact (chacun porteur d'une charge pré-individuelle) les faisant, parfois, accéder au sens collectif.

Le même schéma est appliqué à la biologie, à la technique, à l'individuation psychique et collective. Cette intuition à portée très générale fait comprendre qu'ontologie et physique ont des préoccupations et des fondements communs : toute forme est matérielle, même l'immatériel ; le mouvement d'individuation n'a *a priori* pas de sens ; les systèmes sont des individuations momentanées vouées à épuiser leurs potentiels (entropie) ; la culture est vouée à se déphaser ; la philosophie et la pensée réflexive riches, articulées, refabriquent des systèmes et des structures ; humains, machines, systèmes sont des individualités

perpétuellement ouvertes qui accueillent la nouveauté et se définissent par le type de relations qui existent avec ce qu'elles ne sont pas ; la connaissance de l'individuation est individuation de la connaissance²⁶.

La réflexion de Simondon se transporte à l'intérieur des objets-machines-sujets et ne se limite pas à leurs rapports psychosociaux. Elle donne une importance capitale aux milieux associés qui s'individualent en même temps que le sujet humain s'individue à leur contact. Cette ontologie ne s'attache pas à déterminer à quelles conditions il y a, ou non, individuation. Ce n'est pas le propos du philosophe, puisqu'il pense d'abord et surtout en termes de potentiels, poursuivant le projet de comprendre et de faire comprendre la fluidité des mécanismes de formation et de vie humaine. L'éducateur, le manager, eux, sont conduits à identifier et à garantir concrètement les conditions favorables au développement. Imprégnés de pensée simondonienne, ils peuvent prévenir les risques d'une vision mécaniste et sclérosée de l'activité humaine.

Hic et nunc

Se dessine un paysage du travail dans lequel les nouvelles rationalités et les techniques demandent à être considérées avec attention : des enjeux, des besoins sociaux, des mutations anthropologiques et épistémologiques ainsi que des changements d'échelle²⁷ forcent à penser différemment. Comment encadrer et soutenir l'ensemble ? La réponse ne concerne pas seulement le niveau macroscopique, mais donne toute sa place à un management de proximité, dans un effort d'intelligence du travail²⁸, sans isoler ce geste d'un affrontement plus large qui ébranle notre société (Gomez 2016). Ni la financiarisation ni la crise géopolitique du sens qui en découle ne peuvent occulter les dimensions subjective et collective du travail, la nécessité d'animer et de défragmenter les espaces par du sens et par du souffle.

C. Dejours (2009) a souvent observé que la référence à la subjectivité n'est pas nécessairement nuisible, à la formation de la volonté collective et à l'action rationnelle, contrairement à des préjugés qui ont lourdement pesé sur les conceptions de l'action syndicale et politique. L'observation des écosystèmes d'activité humaine révèle en revanche qu'il manque des continuités et de la force entre les différents lieux de production (notamment et d'autant plus les

productions immatérielles, indirectement visibles mais néanmoins réelles). Le souci du travail réel, le *hic et nunc* de l'activité, son objectivation, sa démonstration et son partage manquent à la fois d'ampleur et de rigueur, et c'est par un management de proximité, d'accompagnement et d'innovations en intervention sociale, que ces manques peuvent être comblés.

Si P.Y. Gomez s'intéresse en premier lieu à la gouvernance des entreprises, on peut opportunément s'en inspirer pour penser le travail dans son ensemble, service public y compris (Bouvier 2007), bousculer les cadres de références habituels et mieux penser l'action publique : construire une nouvelle intelligence des services et leur gouvernance, en mouvement. L'économiste invite à reconnecter des valeurs fondamentales : dignité, intégrité, don, mobilité, vulnérabilité, écologie (Gomez 2012) et remet en lumière la subsidiarité²⁹ vue comme principe adéquat d'organisation : ni partage du pouvoir, ni suppléance, ni délégation, mais responsabilité d'une action publique (ou d'un problème) allouée à la plus petite entité capable de l'assumer : « à notre niveau, à notre place, que pouvons-nous faire par nous-mêmes ? ». Cette question organise le tout à partir des entités qui le constituent : l'humain (ses collectifs) est libre d'agir selon sa propre autonomie (capacité, intelligence) et peut produire un travail authentique « c'est-à-dire libérateur, en lui assurant toujours l'intelligence et la conscience de lui-même » (Gomez 2013, p. 165). L'authenticité du travail requiert la plus grande cohérence entre ce qui est revendiqué et ce qui est effectivement fait, de sorte qu'il est une valeur mesurable. Il est nécessaire que l'écart ne soit pas trop important entre les deux, sinon c'est la crédibilité du discours qui est en cause : cet écart entre la promesse et sa réalisation peut être source de dissonances cognitives extrêmement néfastes à la performance de l'organisation et à l'aisance des acteurs. C'est dans la congruence ou l'écart entre le projet exprimé et les réalisations concrètes, que le travail devient pour l'organisation un levier stratégique, ou reste une variable d'ajustement.

Etre attentif au travail (le sien, celui d'autrui), c'est aller à ses sources, ses motifs, ses détails, c'est développer une sensibilité à la genèse des choses, des liens et des opérations humaines. C'est aussi être en capacité de prendre de la hauteur pour voir les choses dans leur globalité. C'est donc jouer avec les échelles, penser à la fois le segment d'activité et sa participation à l'ensemble (quels seront l'accès, la diffusion, la réception, par un grand nombre d'utilisateurs et de contributeurs ?).

C'est encore être attentif aux signes, parce que ça fait sens (qu'est ce qui est important pour un leader et ses troupes ?).

Etre attentif au travail suppose de ranimer des valeurs d'éducabilité, de potentiels, d'efficacité, de puissances d'agir à tous niveaux, qui sont au fondement des Lumières françaises, de l'action publique en général et des expérimentations sociales³⁰. Nous voici aux portes d'un nouvel âge, stratège, du travail et de l'intervention sociale : celui de la démocratisation de leur gouvernance, d'un accès plus large à la culture du management et de la réinvention en continu de leurs formes créatives.

Bibliographie

- ALBERT, Eric Innovation managériale, 2017. *Les Echos* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <http://www.uside.fr/fr/publication/innovation-managériale-eric-albert-les-echos> 23 janvier 2017.
- BASBOUS, Karim, 2005. *Avant l'œuvre : Essai sur l'invention architecturale*, Paris : Éd. de l'imprimeur.
- BONHET, Iris, 2016. *What work's : gender equality by design*, Cambridge : Harvard University Press.
- BOUISSOU, Christine, 2011. Exil du banal et retour vers l'enfance. De l'autre côté de l'expérience. Colloque international Philosophie des frontières, Céret 25-27 mars, *Travaux et documents*, PUV, n° 51, p. 153-157.
- BOUISSOU, Christine, 2015. En quête des raisons de l'autre. *Le Télémaque*, vol. 2, n°48, p.65-74.
- BOUVIER, Alain, 2007. *La gouvernance des systèmes éducatifs*, Paris : Presses Universitaires de France.
- BUZAN Tony, 1995. *Dessine-moi l'intelligence*, Paris : Les éditions d'organisation.
- CALAME Pierre et TALMANT, André, 1997. *L'État au cœur, le meccano de la gouvernance*, Paris, Editions Desclée de Brouwer.
- CANGUILHEM, Georges, 2002. *Ecrits sur la médecine*. Paris : Seuil.

Citizen Today, Women in leadership, 2013. *Ernst and Young* [en ligne]. Disponible à l'adresse : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Citizen_Today:women_in_leadership/\\$FILE/Citizen_Today_Issue_14_FK0029.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Citizen_Today:women_in_leadership/$FILE/Citizen_Today_Issue_14_FK0029.pdf)

CLOT, Yves, 2006. *La fonction psychologique du travail*, 5^e éd., Paris : Presses Universitaires de France.

DEJOURS, Christophe, 2009. *Le travail vivant. Travail et émancipation*, Paris : Payot.

DESPRET, Vinciane, STENGERS, Isabelle, 2011. *Les faiseuses d'histoires. Que font les femmes à la pensée ?* Paris : Ed. La Découverte.

DUVAL, Mathilde, 2016. La carte heuristique ou mind-map. *Les Cahiers de l'Innovation* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/03/la-carte-heuristique-ou-mind-map> 19 mars 2016.

FOLLETT, M.P., 1924. *Creative Experience*, New York : Longmans, Green and co.

GILLIGAN, Carol *Une voix différente. Pour une éthique du care*, [1982-2008], Paris : Flammarion.

GOMEZ, Pierre-Yves, 2012. Chaire Alter-Gouvernance : lecture inaugurale *YouTube* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=1FijhmQNcoc>

GOMEZ, Pierre-Yves, 2013. *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Paris : François Bourin.

GOMEZ, Pierre-Yves, 2016. *L'intelligence du travail*, Paris : Desclée De Brouwer.

GRAVELEAU, Séverin, 2017. L'entreprise, nouvel horizon des anthropologues ? *Le Monde*, 24 janvier 2017.

GROUDEL, Emmanuel, 2014. Mary Parker Follett. La facette méconnue du management jardiné. *Revue française de gestion*, vol. 2, n° 239, p. 13-29.

IRIGARAY, Luce, 1991. *Corps à corps avec la mère*, Montréal : Pleine Lune.

IRIGARAY, Luce, 1992. *J'aime à toi*, Paris : Grasset.

KRISTEVA, Julia, 2002. *Le génie féminin. Colette ou la chair du monde*, Paris : Fayard.

LAGARDE, François, CHABOT, Pascal, 2013. *Simondon du désert*, DVD. Montpellier : Hors œil.

MARCHAL, Aurélie, 2013. Innovation : les atouts du design thinking. *Les Echos* [en ligne]. Disponible à l'adresse : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/07/17/cercle_76998.htm#VDUx1IXgQIwgASJ.99

MARCHAL, Aurélie, 2013. Les innovations en France sont encore et avant tout technologiques. *Les Echos* [en ligne]. Disponible à l'adresse : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/07/10/cercle_76549.htm#TXYaimku17egDrmO.99

MARCHAL Aurélie, 2014. Réflexions sur l'innovation organisationnelle à l'ère du numérique. *Question (s) de management*, vol. 3 (n° 7), p. 131-141.

MORVILLERS, Jean-Manuel, 2015. Le care, le caring, le cure et le soignant, *Recherches en soins infirmiers*, n° 122, p. 77-81.

MULLER COLARD, Marion, 2013. *L'intranquillité*, Paris : Bayard.

MULLER COLARD, Marion, 2016. *Le complexe d'Elie. Politique et spiritualité*, Genève : Labor et Fides.

MURARO, Luisa, 2004. Enseigner les passages à un autre ordre de rapports. In : Christiane Veauvy et al., *Femmes entre violences et stratégies de liberté*, Saint-Denis : Editions Bouchène « Bibliothèque de la Méditerranée », p. 133-138.

Politiques publiques : ce qui marche « vraiment », 2016. *France Stratégie* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <http://www.strategie.gouv.fr/actualites/politiques-publiques-marche-vraiment9> décembre 2016.

PORTNOFF André-Yves, DALLOZ Xavier, 2010. Reconstruire la compétitivité de la France et de l'Europe. Innover dans un monde globalement numérique, massivement interconnecté. *Annales des Mines - Réalités industrielles*. Vol. 2 p. 84-92.

PROKHORIS, Sabine, *Le sexe prescrit*, 2000. La différence sexuelle en question, Paris : Champs Flammarion.

PROKHORIS, *La psychanalyse excentrée*, 2008. Paris : PUF.

SARRAUTE, Nathalie, 1975. Le gant retourné. *Cahiers Renaud-Barrault* n° 89, pp. 70-79.

SARRAUTE, Nathalie, 1983. *Enfance*, Paris : Gallimard.

SCHÖN, Donald, 1983-1994. *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal : Editions logiques.

SIMONDON, Gilbert, 1989-2007. *L'individuation psychique et collective* à la lumière des notions de forme, information, potentiel et métastabilité, Paris : Aubier Montaigne.

STEINER, Georges, *Les logocrates*, 2003. Paris : de L'Herne.

Un bilan d'une décennie d'expérimentations sociales en France. 2014. *Agence nationale des solidarités actives* [en ligne]. Disponible à l'adresse : http://www.solidarites-actives.com/pdf/Ansa_Contribution16_ExperimentationSociale_VF.pdf

VELTZ, Pierre, 2015. La société hyperindustrielle et ses territoires *Revue Futuribles*, n°409,

WOOLF, Virginia, 1938-2012. *Trois guinées*, Paris : Black Jack Les presses du réel.

WOOLLEY, Anita, CHABRIS, C.F., PENTLAND, Alex, HASHMI, Nada, MALONE, T.W., 2010. Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, col 330 pp 686-688.

WOOLLEY, Anita, MALONE, T.W., CHABRIS, C.F., 2015. Why some teams are smarter than others. *New York Times*, 16 janvier.

1 « La gouvernance c'est la capacité des sociétés humaines à se doter de systèmes de représentations, d'institutions, de processus, de corps sociaux, pour se gérer elles-mêmes dans un mouvement volontaire » (Calame, Talmont 1997).

2 L'Agence nouvelle des solidarités actives (ANSA) a été créée en 2006.

3 Voir les travaux de l'ANSA et de France Stratégie <http://www.solidarites-actives.com/> <http://www.strategie.gouv.fr/>

4 Les What Work's britanniques couvrent divers domaines dont l'éducation des enfants défavorisés, le développement économique local, la prévention de la criminalité, l'amélioration de la qualité de vie des personnes vieillissantes, la promotion du bien-être.

5 Les réflexions de K. Basbous (2005) à propos de *l'art del designo*, geste d'écoute

de l'informulé ou art de voir faiblement, sont une source d'inspiration pour qui voudrait approfondir la créativité en acte.

6 Le pari de « faire mieux que ses pères » - sur un plan éthique, politique ou professionnel - est évoqué par : V. Woolf (1938), V. Despret et I. Stengers (2011), M. Muller Colard (2013, 2016).

7. Une parole poétique est « une parole qui fait vérité, qui agit, mais pas du tout dans une hiérarchie fiction-théorie » (Irigaray 1991, p. 45),

8 Le concept de normativité provient du philosophe G. Canguilhem, il l'illustre par exemple ainsi : « Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles. Et donc j'ai besoin d'apprendre à connaître ce qu'elles sont pour les changer. » *Ecrits sur la médecine*, 2002.

9 La psychologue américaine s'est rendue attentive à la manière dont les interviewés (filles, femmes, garçons, hommes) cherchent à formuler les problèmes qui leur sont soumis.

10 Pour approfondir sur M.P. Follett et les usages actuels de son œuvre, voir E. Groutel, 2014.

11. Les retours vers l'enfance sont des retours au sens (Bouissou 2011, 2015) et font que l'intérieur s'extériorise, comme l'a montré N. Sarraute dans son livre *Enfance* (1983), ou son texte *Le gant retourné* (1975).

12 La préoccupation pour l'emploi des docteurs est au cœur des objectifs de la Stratégie Nationale de la Recherche.

13 A l'instar de nombreux analystes, nous abordons la notion de travail dans une acception large comprenant les activités non salariées.

14 Ces observations proviennent d'un travail de veille et de synthèse conduit entre juillet 2016 et février 2017 dans le secteur de l'accompagnement des carrières : réseaux sociaux, workshop (« SHS et Doctorat » Université Paris Lumières, 29 novembre 2016 ; « Les docteurs : Entrepreneurs-Intrapreneurs », ISEFRE, 5 décembre 2016), entretiens d'investigation. Nous remercions : Dr A. Bugnicourt (Directrice associée, Adoc Talent Management), Dr C. Chapin, et Dr E. Ebel-Jost (Directrices associées, Adoc Métis), Dr M. Petit, (Directrice Mixing Générations).

15 Opération en cours, à l'initiative du journal Le Monde (décembre 2016- mars 2107).

16 Voir par exemple le rapport d'auto-évaluation du CNRS, 2016 (pp.38-50). <http://www.cnrs.fr/fr/organisme/docs/espacedoc/auto-evaluation-2016.pdf>

17 Voir infra, la philosophie de G. Simondon.

18. Elles sont définies à l'art. L.952-31 du code de l'éducation : - La formation initiale et continue (transmission de savoirs, accompagnement, organisation et encadrement d'équipes, coopération avec les entreprises, formation des enseignants). - La recherche scientifique et technologique ainsi que la valorisation de ses résultats (développement, expertise, coordination de la recherche fondamentale, appliquée, pédagogique, technologique, valorisation des résultats, coopérations institutionnelles, sociaux et économiques). - Le dialogue entre sciences et sociétés, la diffusion de la culture et l'information scientifique et technique. - La coopération internationale, la transmission des connaissances, la formation à la recherche et par la recherche. - La participation à la gouvernance des institutions universitaires. - L'orientation et l'insertion professionnelle. - La participation à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.
19. Intervention de Patrice Guezou, Think tank education, Paris Dauphine, 7 février 2017. Pour approfondir, voir Y. Clot, 2006.
20. Quelques dates clés : La loi du 15 juillet 1982 a fait de la recherche scientifique et du développement technologique des priorités nationales. La loi du 10 août 2007 dite loi LRU rend les universités autonomes (pour une gestion stratégique de leur budget et RH). La loi du 22 juillet 2013 relance et fait évoluer les dynamiques de regroupements d'établissements au sein de grands sites. On peut en outre se référer à la STRAtégie Nationale de l'Enseignement Supérieur (2015), à la Stratégie Nationale de Recherche (2015), ou encore au livre blanc de l'enseignement supérieur et de la recherche (2017) qui souhaite « positionner l'enseignement supérieur et la recherche à la place éminente qui leur revient, au cœur des politiques publiques, et ce pour un temps long ».
21. Les programmes d'investissement de l'État français, initiés en 2010 comprennent un volet recherche et enseignement supérieur. La qualité scientifique, les enjeux de formation, d'ingénierie, d'évaluation, d'insertion sont cruciaux, ainsi que leur impact sur la sphère académique : il est demandé aux candidats de s'engager sur un haut niveau de structuration et d'efficacité de la gouvernance.
22. Les accords de Bologne (depuis 1998) ont conduit à la création de l'Espace européen de l'enseignement supérieur en 2010 (47 États).
23. Intervention de Thierry Coulhon, président de l'université Paris Sciences et Lettres, Think tank éducation, Paris Dauphine, 7 février 2017.
24. Dans un mouvement proche de ce que Sabine Prokhoris (2008) propose pour une « psychanalyse excentrée » : conserver les fondamentaux des missions de l'université (y revenir, les rajeunir) et faire face aux nouveaux enjeux d'une économie de la connaissance.
25. Cette philosophie qu'on « n'a pas idée d'aller lire » (Lecourt in Lagarde, Chabot 2013) est peut être venue trop tôt, mais trouve depuis des prolongements dans de nombreux secteurs (arts, psychologie, anthropologie, épistémologie).

26. Le travail que nous avons réalisé à partir d'un reportage radiophonique (Bouissou 2015) illustre cette idée : l'émission me fait accéder (par les ondes) à une expérience qui me conduit vers la formalisation d'une expérience individuelle et collective, dans laquelle je parviens à reconnaître ma propre participation, dans laquelle je m'individue, opération procédant par progrès d'individuation de la connaissance elle-même. Progrès d'individuation de la connaissance du féminin, progrès d'individuation du féminin. Nous nous individurons, *via* la connaissance qui s'en forme et qui nous forme.
27. Entre autres : le numérique gratuit, l'augmentation du niveau formation, la caducité des grands systèmes de pensées du XX^{ème} siècle.
28. Travail concret, réel, en tant que résolution de problèmes et création sociale de valeurs, compris dans une triple dimension : objective, subjective, collective.
29. Subsidium : les troupes qui venaient en renfort au service (ni impuissantes ni toute puissantes).
30. « La certitude de l'échec final ne doit pas nous faire renoncer à l'espoir d'un jour » (Prokhoris 2008, p. 162) Citation inspirée par G. Canguilhem, dans *Ecrits sur la médecine*, 2002.