

CULTURE ET MÉTHODE

Routine et critique cul par-dessus tête



Routine et critique sont dans un bateau... Il faut offrir à l'une d'elles un "s" qui marquera son pluriel ; un seul "s" pour deux mots, ce qui laisse deux possibilités. La première solution combine *les routines*, séquences méthodiques qui libèrent l'esprit, et *la critique*, démarche dynamique de questionnement qui cherche à établir la justesse d'une proposition afin de l'améliorer. La seconde solution associe *la routine*, habitude de penser et d'agir toujours de la même façon - statique, monotone, répétitive, machinale - et *les critiques*, jugements négatifs exprimant désapprobation et volonté de nuire à une personne, à une action ou à une idée. À la maison, à l'école, dans le management de l'entreprise, dans la gestion des affaires publiques, dans le débat politique, dans la communication médiatique, est-on sûr de toujours bien placer le "s" ? Bien souvent, particulièrement en période de profonds changements mal assumés, les choses semblent mises cul par-dessus tête. Perte de sens, ou simplement de bon sens ? Dans tous les cas, il faut réhabiliter le sens critique et traquer la routine sous toutes ses formes, surtout la cérébrale.

Quand arrive une facture d'eau, on pourrait la payer sans se poser de questions (c'est *la routine*), quitte à râler contre son montant exagéré (*les critiques* fuseront !). Mais en fait on utilise *des routines* (comme celle consistant à comparer le montant demandé à ceux des factures précédentes) et, en cas d'écart significatif, on déploie son sens *critique*, notamment pour savoir si cet écart est justifié (p. ex. par une consommation accrue) ou s'il résulte d'une anomalie, qu'on pourra alors traquer : erreur du fournisseur, dysfonctionnement du compteur, incident technique... C'est grâce à ce déploiement élémentaire du tandem routines-critique que sont détectées bien des fuites non visibles. Sachant

qu'à cause d'elles, le tiers de l'eau potable produite se perd dans les réseaux, ce n'est pas sans enjeu.

📌 Du contrôle de gestion au regard distancié

C'est d'ailleurs de cette façon qu'est né le contrôle de gestion et qu'il s'est progressivement systématisé, puis affiné, par exemple en évoluant vers le management stratégique. Cette démarche est en principe évidente pour tous (*qui a dit "sauf chez nous" ?*) quand il s'agit de fonctionnement courant ou de gestion de l'existant. Elle l'est beaucoup moins, paradoxalement, dans des situations comportant des enjeux plus lourds, en particulier quand il s'agit d'aborder des situations nouvelles, voire simplement de



1. Du savoir au savoir-faire : un autre chemin...

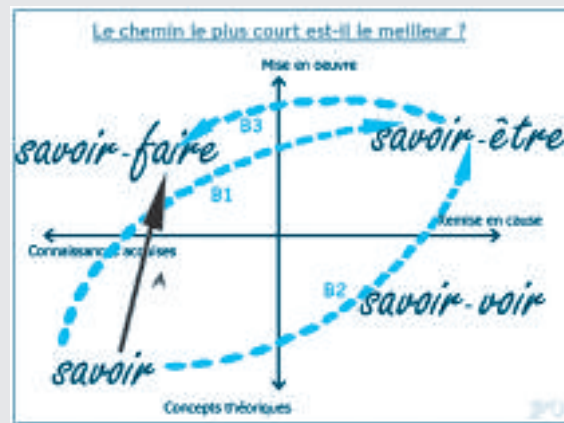
On peut organiser les champs de la connaissance et de l'action autour de deux axes : l'un, vertical, allant du conceptuel à l'opérationnel, de la théorie à la pratique ; l'autre, horizontal, allant de la certitude au doute, de la connaissance réputée établie à la mise en question. Les quatre champs ainsi délimités sont ceux des langages (appris), des pratiques (exercées), des relations (en face ou avec) et des visions (projections) ou, plus simplement, du *savoir*, du *savoir-faire*, du *savoir-être* et du *savoir-voir*.



Que ce soit dans le management ou la formation, ce n'est que progressivement qu'on s'est ouvert à la partie droite du schéma, c'est-à-dire surtout au *savoir-être* - notamment avec l'essor du développement personnel puis l'engouement pour certaines formes de coaching - même s'il reste beaucoup à faire, notamment en matière d'**intelligence collective** : processus coopératifs, travail en réseau, relations partenariales...

Quant au *savoir-voir*, il reste le parent pauvre, alors que c'est lui qui a vocation à **donner un sens** à l'action : un sens **signification** par la vision prospective (comprendre son environnement actuel et futur, y situer ses propres champs des possibles) et un sens **direction** par la vision stratégique (se donner les moyens d'atteindre les positions visées, de suivre les trajectoires choisies).

Centrée sur la vision prospective, avec de larges incursions du côté de la vision stratégique et de l'intelligence collective, la zone charnière entre *savoir-voir* et *savoir-être* reste trop négligée alors qu'elle répond à des besoins essentiels : besoin de **visibilité** dans les turbulences actuelles, besoin de **cadrage** de l'action d'un nombre considérablement accru de managers, avec le passage du management prescrit au management situationnel.



Dans un univers complexe, mouvant, ouvert, le *savoir-faire* n'est plus concevable sans de solides *savoir-voir* et *savoir-être*. De même que la stratégie n'est plus l'apanage des stratèges, la prospective n'est plus le domaine réservé des prospectivistes, car l'une et l'autre doivent être déployées à tous les niveaux de l'entreprise et de la société. Ce qui suppose que le sens critique puisse aussi s'exprimer à ces différents niveaux - le sens critique n'étant pas autre chose que le fait de *penser avec sa tête*... ■



2. La méthode ne se réduit pas à une juxtaposition de techniques

Que l'on soit étudiant ou enseignant, employé ou chef à plumes, producteur ou consommateur, auteur ou lecteur... on est incité à se reposer sur toutes sortes de salutaires **routines** destinées à automatiser ce qui peut l'être, à systématiser ce qui doit l'être, à faciliter le travail, à ouvrir le jeu, etc. : techniques de résolution de problèmes, mode de calcul de ceci, technique de négociation de cela, mode d'emploi des touches dites simplifiées de ce fichu téléphone, technique de lecture rapide... C'est aussi un moyen de se mettre en état de se dépasser, comme les gammes ou l'échauffement musculaire dont l'automatisme permet au musicien ou au sportif de consacrer l'essentiel de ses ressources mentales à de nouveaux progrès.

Toutes ces **techniques** sont de précieux auxiliaires, à condition d'être prises pour ce qu'elles sont, c'est à dire des moyens au service de l'accomplissement d'une tâche - ce qu'oublie ceux qui prennent le manuel de procédure pour la Bible et la technique pour une fin en soi. Un autre oubli fréquent, en ces temps où l'on affecte de se reposer sur la technique réputée infaillible (elle devient alors surtout désresponsabilisante), c'est la **méthode**, sorte d'échelon intermédiaire entre les techniques (simples moyens) et le résultat attendu (finalité). Même sophistiquées, les techniques ne sont que des recettes à appliquer, alors que la méthode est une démarche de l'esprit consistant à classer, sélectionner et ordonner des idées pour effectuer une tâche avec ordre, logique et cohérence (voir *TI* n° 94). On peut tomber dans la routine quand on utilise une technique, car on *reproduit* un cheminement préétabli ; pas quand on met en œuvre une méthode, car on *construit* un cheminement mental - ce qui n'interdit ni à l'une ni à l'autre d'utiliser des routines (point précédent) !

Si l'on faisait confiance à l'intelligence humaine, une technique ne serait jamais employée sans référence à la méthode qui la sous-tend. Et c'est l'absence de ce **lien** qui permet d'appliquer bêtement les techniques, qui fait qu'on peut les déconnecter de leurs finalités - comme dans le cas des ronds-points à l'anglaise (voir encadré page 42)... ou de bien des techniques managériales. Ainsi, toute tâche effectuée sur ou avec de l'information *peut* passer par des techniques mais *doit* se référer à une méthode. Ou plutôt *devrait*, à en juger par le nombre de techniques sans queue ni tête qui oublient des éléments essentiels ou font des détours inutiles et polluants.

La méthode s'inscrit dans des cadres souvent simples

- comme toute **solution élégante** (voir *TI* n° 114) - telles les bonnes vieilles matrices cartésiennes dont on ne vantera jamais assez les mérites. Leur rigueur bestiale (*routines*) est apparemment un défi à la fantaisie (*critique*), alors qu'en réalité elles structurent un socle solide sur lequel l'imagination peut prendre appui... Gardons l'exemple des tâches sur ou avec l'information. Une des matrices de base va croiser ce que, par souci de clarté, on nommera *étapes* et *processus* : les 3 **étapes** élémentaires de la cybernétique (acquisition, traitement et exploitation) et les 3 **processus** élémentaires applicables en toute circonstance (observation, réflexion et cadrage de l'action) - voir le schéma ci-avant (rappelons d'une part que cette matrice n'est pas une fin en soi, d'autre part qu'elle devra s'articuler avec d'autres, dans un souci de cohérence avec les finalités de l'opération envisagée). On est bien dans la méthode, et non simplement dans l'application d'une technique, à en juger par quelques phases de son déroulement :

1. expliciter ce qu'on attend de la démarche : ratisser large, associer des indicateurs ou des clignotants à une check-list...

2. identifier des *lignes* et *colonnes* pertinentes (en elles-mêmes) - ainsi, dans notre exemple, les processus sont souvent ramenés de 3 à 2 (voire même à 1 !), ce qui fausse tout raisonnement qu'on construira sur ces bases : *observation et action* pour l'impulsif à courte vue, *réflexion et action* pour le théoricien déconnecté du terrain...

3. valider la pertinence de leur croisement - sans développer ici, notons qu'il apparaît ainsi que, bien au-delà des besoins *évidents*, l'acquisition d'information doit être élargie au vu des croisements 1A, 1B, 1C...

4. exploiter aussi les *sommes*, voire les *produits*, des lignes, des colonnes...

Quand les situations sont particulièrement complexes, cette combinaison de routines simples dans une construction logique peut prendre des formes plus élaborées, comme celle qu'illustre la Molécule (voir encadré page 44).

En bref, une technique qui ne s'appuie pas explicitement sur la méthode qui la sous-tend comporte au moins deux dangers : son manque de rigueur (probable) et sa non-maîtrise (certaine) par un utilisateur servile ; de plus, celui-ci est incité à perdre de vue les finalités de son action, quand au contraire la méthode nous y ramène en permanence. ■

| | A. Observation | B. Réflexion | C. Cadrage action |
|-----------------|----------------|--------------|-------------------|
| 1. Acquisition | 1A | 1B | 1C |
| 2. Traitement | 2A | 2B | 2C |
| 3. Exploitation | 3A | 3B | 3C |



3. Le rond-point à l'anglaise du management situationnel

Le tandem routines-critique s'applique entre autres à l'évolution du management. Dans un modèle managérial traditionnel, de type administratif ou gestionnaire (voir *TI* n° 49), le manager encadre (... et est encadré) dans une logique prédéterminée de management prescrit : *fais comme on t'a dit et te pose pas de questions !* La routine trouve plus facilement sa place que l'esprit critique. Les modèles plus souples et réactifs actuels, ou supposés tels, reposent sur l'aptitude du manager à s'adapter à des situations trop diversifiées et imprévisibles pour être préalablement codifiées : il faut faire confiance à un individu responsable qui saura déterminer lui-même les modalités appropriées à chaque cas d'espèce, à condition d'être au clair sur les enjeux, les objectifs, les marges de manœuvre... La logique du management situationnel est devenue : *voilà ce qu'on attend de toi, fais au mieux, dans le respect des règles du jeu* - ces dernières étant bien sûr clairement énoncées.

Une analogie avec les ronds-points à priorité inversée est éclairante sur la difficulté qu'on peut avoir à entrer dans la nouvelle logique quand on a été *formaté* dans l'ancienne. Les *vieux* conducteurs ont appris quelques règles de base, comme la priorité à droite. On leur apprend que désormais, c'est l'inverse sur ces drôles de carrefours qu'on reconnaît à leur forte empreinte foncière. Ils enregistrent, ils appliquent : quand ils arrivent de gauche, ils foncent. Comme on a oublié de leur dire qu'il fallait aussi aller sur les voies du centre, ils restent à la périphérie, donc ils foncent sur ceux qui voudraient entrer... Si on leur avait exposé la finalité (accroître la fluidité en donnant la priorité au flux sortant sans pour autant faire obstacle au flux entrant), ils auraient pu comprendre l'esprit de la règle et ne pas se méprendre sur sa lettre (or ils croient que priorité "inversée" signifie "à gauche" !). Mais les habitudes prises à l'école ont la vie dure : d'abord on enseigne le comment (*fais comme on t'a dit*) en omettant le pourquoi ; ensuite on s'abstient de vérifier que l'apprenant a compris et qu'il adhère à l'enseignement ; enfin, comme on considère que le *savoir-être* n'est pas au programme, il ne faut même pas compter sur la courtoisie qui, pourtant, sauverait bien des situations. Longtemps encore les moralistes pourront s'indigner de l'incivilité ambiante, les éducateurs se satisfaire de leur enseignement exemplaire, les conducteurs étrangers ironiser sur ce pays de ploucs... ■

jeter un regard distancié sur ce qu'on fait par habitude, qui pourrait gagner à être fait autrement ou remplacé par autre chose. Dans l'enseignement comme dans la vraie vie, le passage du *savoir* au *savoir-faire* est souvent sclérosé par la routine.

Poursuivons avec notre facture d'eau, dans ce qui n'est bien sûr

qu'une fable sommaire destinée à illustrer un raisonnement, loin de toute réalité connue ! Imaginons qu'un usager ignore la démarche routines-critique. Il peut se borner à payer sans rien dire - tant pis pour lui, dira-t-on... mais aussi tant pis pour la collectivité, dont l'eau est gaspillée. Plus souvent, il râlera et, puisqu'il manque de sens critique, c'est naturellement aux autres qu'il s'en prendra - et, ce qui va de pair, exclusivement sur le registre émotionnel, faisant fi du factuel et du conceptuel : tout ça, c'est parce que le marchand d'eau ne pense qu'à vous arnaquer, comme tous les patrons d'ailleurs ; le gouvernement devrait intervenir, mais les politiciens s'en mettent plein les poches ; tous pourris, etc.

© Vu à la télé...

ça ne s'arrange pas

Heureusement, les remarquables ressources pédagogiques de l'audiovisuel permettent de clarifier les choses dans d'excellentes émissions... malheureusement programmées à des heures pas possibles sur des chaînes à diffusion confidentielle, laissant les médias de masse aborder le sujet sans le traiter, dans un micro-trottoir qui renforcera la tendance : Mme X dira que l'eau est trop chère, M. Y que le fournisseur exagère, etc. Divers responsables déplorent la tournure malsaine que prend cette affaire : les démocrates parce qu'on dévoie la démocratie, les libéraux parce qu'on attend tout d'un État tentaculaire, les solidaires parce qu'on renforce la déresponsabilisation, les entreprises parce qu'elles sont injustement montrées du doigt dans un débat idéologique qui leur est étranger, les adeptes du progrès parce qu'on multiplie les rigidités et autres entraves à l'initiative, etc.

On demande des rapports aux meilleurs experts, dont certains pré-





mammoth

La notion de mammoth renvoie à l'image employée par un ministre de l'Éducation (Claude Allègre) pour qualifier l'institution dont il était chargé ; elle est élargie ici à l'ensemble du système éducatif, y compris l'enseignement supérieur et la formation professionnelle.

consistent des *mesures* (heureusement jamais appliquées, car elles sont tellement spécialisées et cloisonnées que leurs effets contradictoires aggraveraient les dégâts) et d'autres prônent une action à *la base* : le collègue doit enseigner comment il faut aborder les factures d'eau avec les techniques du contrôle de gestion.

© Mais que fait le mammoth* ?

De dangereux contestataires à l'esprit critique essaient bien d'expliquer que le besoin porte moins sur le *comment* que sur le *quoi*, moins sur l'apprentissage de techniques comptables que sur l'acquisition d'une méthode de raisonnement, moins sur l'ingestion de connaissances que sur l'assimilation d'une culture, moins sur le *savoir* abstrait ou le *savoir-faire* finalisé que sur le *savoir-voir* ouvert et le *savoir-être* évolué, moins sur la reproduction de schémas inappropriés que sur l'apprentissage de l'autonomie... Mais rien n'y fait : tout ça, on le sait depuis longtemps et d'ailleurs on le déplore, car c'est triste de devoir admettre que l'école s'emploie davantage à produire des clones qu'à aider des individus à grandir. Mais on n'y peut rien. Et de toute façon, bien des professionnels de l'enseignement eux-mêmes croient que le système éducatif est fait pour *transférer des savoirs* et on ne voit pas comment on pourrait les atteler à une mission à laquelle ils ne sont pas préparés et que de toute façon on ne sait même pas définir...

Donc continuons à gaspiller l'eau et laissons le problème à ceux qui sont ou seront concernés de plus près (aujourd'hui les démunis, demain nos enfants) ; continuons à laisser les démagogues pourrir la démocratie avec le soutien actif des mass-média, quitte, les soirs

d'élection, à commenter les comportements *irrationnels* des votants ; continuons à discréditer ceux qui entreprennent et continuons à leur inventer de nouvelles rigidités, il suffira de les désigner comme traîtres quand ils réduiront l'embauche ou investiront ailleurs ; continuons à parler de fracture numérique ou de malaise des banlieues, comme si l'on ignorait que la frontière est ailleurs, plus profonde, entre les *in* qui bénéficient d'un environnement culturel porteur et les *out* que leur environnement porte vers l'exclusion.

© De la facture d'eau à la fracture culturelle

Là aussi, schématisons : ce qui permet de trouver sa place dans une société en mouvement, ce n'est pas un stock de connaissances et techniques apprises (qui plus est quand elles s'appliquent à un passé révolu), mais un ensemble d'aptitudes et attitudes permettant de s'adapter aux situations nouvelles, inconnues, imprévues. C'est à dire non pas ce que *tous* apprennent à l'école, mais ce que les *in* peuvent acquérir dans leur environnement, beaucoup plus que les *out*. C'est très bien de proposer à ces derniers des *remédiation*s ou autres accompagnements de rattrapage, mais ils portent sur le programme de Jules Ferry et non sur ce dont ils ont besoin aujourd'hui pour être autonomes. Car la culture ne se réduit pas à une somme de connaissances : le fossé n'est pas tant entre résidants des villes et des cités qu'entre ceux qui ont des clés d'accès à un monde complexe et leurs voisins de palier qui n'en ont pas.

On peut continuer à faire comme si l'école n'avait pas à s'occuper de ces clés mais, même en l'absence de motivations plus nobles, n'oublions pas que si les *in* dirigent les entreprises ou gouvernent le

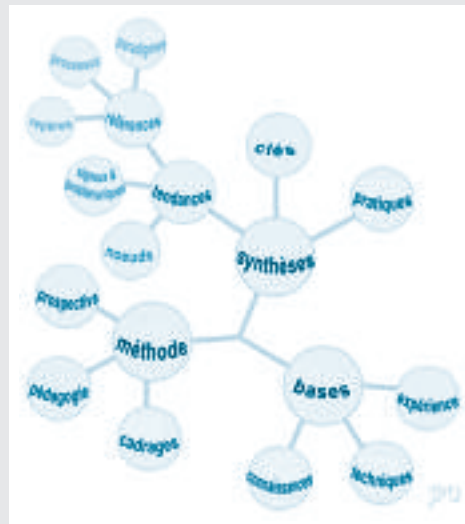


4. La culture ne se réduit pas à une somme de connaissances

Pour trouver sa place dans un environnement difficile ou nouveau, il faut comprendre ses ressorts ; pour jouer le jeu, il faut connaître les règles ; pour se repérer, il faut des cartes ; pour maîtriser le tout, il faut appréhender les éléments, les distinguer sans les isoler, les relier sans les mélanger, les comprendre sans s'éloigner des préoccupations opérationnelles... les assembler comme une molécule assemble des atomes différents et complémentaires.

Dans notre société en mutation, trois **nœuds** sont déterminants : le *foisonnement* (des idées, des innovations, des messages, des produits...), l'*ouverture* (interculturalité, transdisciplinarité, propagations virales de tous ordres...) et le *changement* (technique, économique, social, institutionnel...). Déjà déroutants en eux-mêmes, ils ne sont que la partie la plus visible de profondes **tendances** d'évolution qui n'affectent pas seulement "ce qui se passe", mais aussi les **références** que nous utilisons pour le percevoir et l'analyser : des *repères*, bien sûr (des objets et services - locomotive à vapeur ou avion, carte postale ou Internet - voire tout simplement nos unités de mesure du temps, de la valeur...), ainsi que des *processus* (dont ceux des systèmes techniques, économiques ou sociaux que nous utilisons pour nos échanges, notre santé, nos loisirs...) et même des *paradigmes* (schémas conceptuels, souvent inconscients). Déjà difficiles à démêler, les nœuds d'un monde complexe le sont davantage quand les références sont décalées (nous utilisons encore largement celles, périmées, de l'ère industrielle)... et plus encore quand on néglige certains **signaux et problématiques** déterminants, par exemple quand on aborde les situations au premier degré alors qu'il faudrait gratter pour trouver des *méta-tendances* derrière les apparences ; quand on traite isolément ce qu'il faudrait relier car tout se tient dans une sorte de *relativité générale* ; quand on recherche des explications dans la ligne de ce qu'on a connu alors qu'en situation de rupture il faut chercher *ailleurs*, autre chose, autre part, autrement...

Nos **pratiques** sont bien sûr concernées par ces tendances, tant en "interne" dans nos *managements* (professionnels ou privés) qu'en "externe" dans les diverses *gouvernances* (qui associent public et privé, micro et macro...) ou, à la charnière, dans les *lobbyings* de plus en plus diversifiés qu'il faut mettre en œuvre dans une société de médiation.



Entre des tendances mal perçues et des pratiques déstabilisées, quelques **clés** permettent de regarder où il faut et d'analyser avec plus de pertinence, donc d'agir plus efficacement.

Ces multiples **synthèses** sont élaborées à partir de trois principaux apports de **méthode** : la démarche **prospective**, pour mettre en *perspective*, en *cohérence* et en *synergie* ; divers **cadrages** pour orienter *l'observation*, organiser *la réflexion* et préparer *l'action* ; enfin, comme on ne peut surmonter les peurs irraisonnées et paralysantes par la simple affirmation que le bonheur est à portée de la main, il faut un considérable apport de **pédagogie**.

En complément des **bases** mentionnées ici pour mémoire - **connaissances, techniques, expérience** - traditionnellement orientées avant tout vers le *savoir* et le *savoir-faire*, la Molécule schématisée ci-contre (voir précisions sur www.algoric.com) s'emploie à entraîner le *savoir-voir* et le *savoir-être*. C'est un ensemble cohérent de routines méthodologiques visant à faciliter l'usage de clés de décodage d'un monde en mouvement et, plus généralement, à stimuler la démarche critique et ses applications pratiques.



Pour en savoir plus... :

Centres de compétences :
algoric, cabinet de formation, conseil, études et coaching, tél : 05 46 56 77 10,
info@algoric.com, www.algoric.com

Pour lire l'article en version hypertexte avec liens et références complémentaires :
www.algoric.com/ti/124.htm

pays, leurs clients sont la grande masse des *out* : masse qui, en démocratie, choisit les dirigeants et, en *mass-médiatie*, oriente l'économie et la culture par publicité TV interposée. Choisit-on d'aider les citoyens et consommateurs à comprendre les ressorts de ce monde complexe pour y tenir leur place et faire de façon autonome et responsable des choix qui soient les leurs ? Ou pré-

fère-t-on asservir les masses (au service de quelle cause ?) par la niaiserie et l'irresponsabilité, attisées par la démagogie populiste de manipulateurs cyniques qui appliquent une recette simple et terriblement efficace : routine et critiques ? Où est le point de rupture du système ?

Jean-Pierre Quentin ●