



# Sixième conférence du Club Utilisateur ARIS

## Paris, le 30 mars 2007

### Intervention conclusive

*par Dominique Fauconnier*  
*L'Atelier des Métiers*

Votre Président, Monsieur Pierre Girault, m'a aimablement demandé de réagir à ce que j'ai entendu lors de cette sixième conférence du Club Utilisateurs ARIS. Je le remercie pour sa confiance car il ne sait pas du tout ce que je vais dire maintenant, et pour tout vous dire, je n'ai trouvé la trame qu'au moment de la pause, il y a à peine une heure. Mon rôle était d'écouter, de m'imprégner des échanges, puis de vous restituer mes perceptions, toutes subjectives. C'est par conséquent un point de vue parmi bien d'autres possibles que je vais maintenant vous donner.

**Mon intervention s'est construite à partir de quatre repères**, glanés à l'occasion des différentes interventions depuis ce matin et qui réapparaîtront en filigrane dans mon propos. Ce sont :

- a) la personne et son imagination, sa créativité,
- b) la situation et l'énergie qu'elle induit,
- c) la rencontre et sa productivité en idée, en efficacité,
- d) la règle, ou l'outil, et ses effets cohésifs.

**Le titre utilisé par Pierre Girault sur le carton d'invitation à cette journée est « Homo processus ».** En quoi l'humain et les processus ne font-ils qu'un ? Beau programme ! Pourtant, en écoutant ce matin les réflexions des uns et des autres, je voyais apparaître progressivement une infinie complexité. Il y a mille choses à dire sur le sujet, mille évidences. S'est imposée ensuite l'idée selon laquelle dire ne suffit pas, vouloir ne suffit pas et même comprendre ne suffit pas. Comment pouvais-je saisir le sujet ? Comment trouver un angle d'attaque qui me permette de réagir en quinze minutes sans répéter ce qui serait dit ? Comment trouver une ligne qui tienne ensemble, de façon sous-jacente, les différents apports ?

En fin de matinée, je pensais avoir trouvé une solution, mais en début d'après-midi, elle avait déjà volé en éclats. Et puis, très progressivement, est apparue l'image de la frontière. Peu à peu, je l'ai vue se dessiner dans mon esprit. La frontière qui existe entre l'outil et la main qui le tient. Si vous vous

souvenez du film « 2001, Odyssée de l'espace », vous vous rappellerez que l'homme commence par se servir d'un morceau de bois comme d'une arme et que cette découverte de l'outil, un morceau de matière qui prolonge la main de l'homme, va aboutir à la construction des fusées, à l'intelligence artificielle et nous projeter dans l'espace. L'outil prolonge l'homme et lui permet de transformer la réalité tangible du monde. Il y a beaucoup d'intelligence humaine dans un ordinateur, la monnaie est faite de confiance, la radio, les lunettes, les immeubles sont des produits humains dont nous nous servons pour continuer à transformer le monde, pour continuer à l'informer, à lui donner des formes de plus en plus précises, de plus en plus sophistiquées.

Aujourd'hui, si nous cherchons à définir ce qu'est outil en soi, ou ce qui est humain en soi, ce qui est processus ou ce qu'est l'homme ou la femme, je crois que nous faisons fausse route. Réduire l'homme à un ensemble de comportements prévisibles, et évacuer la connaissance dans le même mouvement, me semble dommageable, car nous perdons la principale richesse qu'il apporte à nos entreprises, c'est-à-dire sa capacité d'adaptation, de créativité, et pour aller encore un peu plus loin, sa capacité à transformer de l'imaginaire en réalités tangibles. Si, en revanche, nous considérons que l'homme enrichit indéfiniment les outils qu'il a créés, et qu'il déplace ainsi continûment la frontière qui l'en sépare, nous pouvons réussir à situer le temps présent dans une histoire et poursuivre notre route... Cette frontière distingue ce qui est de l'ordre du prévisible, l'outil auquel j'intègre l'organisation, la raison, les règles que nous nous donnons, et ce qui est le propre de l'homme, nos capacités fluctuantes et imparfaites de conception, notre sens du geste, notre toucher, notre façon singulière de manier les outils que nous avons en main.

**Voici, de façon non exclusive, quelques phrases** que j'ai entendues et retenues. C'est plus dans les témoignages que je les ai trouvées que dans les discours, que j'ai par ailleurs appréciés. Lorsque l'on cherche à résoudre une question difficile, les témoignages sont souvent très instructifs car ils nous donnent des faits bruts, de la matière première non encore travaillée par nos intelligences.

- « 70% des raisons de réussite ou d'échec sont liées à l'homme »

- « *Les fantasmes, les incompréhensions* » et « *C'est une obsession, comment me faire comprendre ?* »

Dans ces deux phrases, j'y ai vu une énergie, une volonté, et même une nécessité d'agir, d'avancer.

- « *Avec les processus, j'arrive enfin à me repérer par rapport aux autres* »
- « *Plus les gens sont expérimentés, plus ils apprennent par l'informel. Avec le café, entre collègues* »
- « *Repérer les bonnes pratiques, les rendre publiques. C'est en général suffisant* »

J'y ai vu ici le lien, la rencontre, le rapport à l'autre. Et l'apparition de l'outil, comme fédérateur des identités et des énergies. L'outil relie d'un côté le geste, la façon de faire, la main en amont de l'outil et de l'autre l'échange avec autrui. Je trouve très intéressant de découvrir que l'outil est un fédérateur simple et efficace entre soi et autrui. Il y a là un double effet qui devrait nous faire réfléchir. Il n'y a pas d'humain d'un côté et les techniques de communication de l'autre, mais un seul et même mouvement de circulation des idées, des façons de faire, des échanges qui se déploient dans un espace « informel ». Une bonne pratique ne se réduit pas à sa description *formelle*, mais elle peut circuler librement, se modifier, se confronter à d'autres et ainsi se démultiplier, j'ai presque envie de dire se reproduire. Cela est obtenu en créant une passerelle entre ce qui est intime, privé et ce qui est public, exprimé, entendu, partagé. Je vois apparaître ici une autre frontière dont il serait également intéressant de suivre les évolutions.

Mais il y a encore à dire à partir de ces trois phrases, si l'on renverse les termes. Le processus se révèle être un médiateur discret et opérant, mais on peut également découvrir par quel processus les hommes s'intègrent dans une organisation, par quel processus ils se mettent en relation entre eux. On pourrait l'appeler, pour faire court, processus d'appropriation de la situation, de soi et des autres. Si l'on rapproche ces observations de la question du « Comment nous y prendre ? », on y voit là des pistes limpides. Peut-être trop ! Mais la pêche n'est pas encore tout à fait terminée, il me reste deux phrases à citer :

- « *Une fois franchi le premier obstacle, les gens portent le projet par eux-mêmes* »
- « *Les plus dubitatifs, au départ, sont les plus enthousiastes aujourd'hui* »

Je ne sais pas si vous avez repéré ces deux dernières phrases. Dans notre contexte, je les trouve assez extraordinaires en cela qu'elles répondent avec une grande précision aux questions posées sur la façon de relier homme et organisation. Pourquoi penser que l'humain avance comme un raisonnement mathématique, pas à pas ? Pourquoi ne pas voir qu'il fonctionne par basculements successifs et espacés dans le temps ? Comment comprendre autrement les phénomènes des grandes découvertes, notamment scientifiques ? Ce sont de lentes maturations qui débouchent subitement sur des évidences que chacun reconnaît. Pourquoi vouloir obtenir une naissance dès la conception d'une idée ? Pourquoi oublier l'importance de ces temps de gestation si propres à ce que nous sommes tous, les uns et les autres ? Ces temps pendant lesquels la réalité vivante « travaille », comme la terre du paysan.

C'est à ces réflexions que je rattache l'intervention de Florence Delacourt-Le Petit en fin de matinée.

Avec elle nous avons assisté à l'apparition de mots différents de ceux du matin : « corps », émotion », « j'ai passé ici plusieurs années » Nous imaginions sans peine des visages autour de cette corbeille, avec ces boxes, ces informations traversants les espaces grâce à une codification extrêmement sophistiquée des gestes. Nous découvrons, ou redécouvrons, la mémoire des lieux, surtout lorsqu'un métier s'y est exercé, puis s'en est allé.

Depuis le « décollage » de cette sixième conférence du Club ARIS, à 9h02 – il y avait un pilote dans l'avion ! - nous parlions de l'homme, de la femme, de l'humain et les voilà enfin ! Ils sont arrivés sans prévenir, sans avoir été inscrits sur nos invitations, ils se sont imposés grâce à l'histoire des lieux, au hasard d'une présence et à la bonne idée de conclure la matinée par un témoignage purement personnel. A l'applaudimètre nous mesurons la pertinence de cette respiration inattendue. Au passage, se confirme l'idée selon laquelle l'outil est prévisible, manipulable, fonctionnel et que, justement, ce qui caractérise l'humain est la surprise, la nouveauté, l'imprévu, l'émotion, le plaisir, le jeu, la connivence. Ma frontière prend forme, elle se précise.

En milieu d'après-midi, j'entendais encore la question lancinante du « Comment faire ? » Ce qui est fait chez le voisin est-il transposable chez soi ? Une grande entreprise n'est pas une PME, un service de l'État n'est pas une entreprise privée, il y a toujours des différences de culture. C'est vrai. Et pourtant ! Et pourtant les découvertes proviennent le plus souvent de la transposition d'une forme, d'une idée d'un domaine à un autre. Chercher le semblable avec autrui est souvent plus fécond, cela ouvre la possibilité de l'échange et de la transmission.

**A partir de ces récoltes, voici ce que je retiens de cette belle journée :**

- 1) Je vois un besoin**, celui de l'intégration de l'humain et des organisations. Cette journée destinée à retrouver l'unité de « l'homo processus » a été elle-même séparée en deux, le matin l'homme, l'après-midi l'organisation. Le besoin, la nécessité de les relier demeure. Dans nos entreprises, cela coûte cher. Cher économiquement, cher techniquement, cher humainement, cher également pour la société. Je retiens qu'il y a ici de l'énergie disponible, puisque nous pensons que nous devons agir.
- 2) Je vois un problème encore mal posé.** L'homme n'est ni un objet ni un outil, ni une fonction. En fait nous ne savons pas nous définir, mais est-ce vraiment utile ? Lorsque l'on dit que « Socrate est un homme », on gagne un concept, mais on perd l'homme dans sa singularité. Je retiens ici que la question est plus de savoir *comment* intégrer homme et organisation que de définir ce qu'est l'homme en soi. Je pense que c'est la question elle-même qui est bloquante
- 3) Je perçois que la notion de processus est applicable à l'information aussi bien qu'aux hommes, mais pas de la même façon.** Chercher à convaincre quelqu'un semble provoquer de la résistance, alors que ceux qui résistent le plus au départ sont ensuite les plus convaincus. Il y a là une réelle piste de réflexion pour nous tous. Pourquoi ne pas admettre ce que nous constatons tous les jours, même si cela ne correspond pas à nos façons de penser ? La science et l'efficacité technique progressent toujours lorsque l'on accepte la réalité

des faits observés et que l'on est capable de créer une nouvelle modélisation du réel, plus opérationnelle que les précédentes.

- 4) L'autre intérêt clé de **la notion de processus** est qu'il **donne de la visibilité à l'action collective** : « avec les processus, je sais me situer par rapport aux autres ». Ce fait est également essentiel pour vous car, au-delà des processus, vous, membres du Club Utilisateurs ARIS, disposez d'un outil concret autour duquel vous pouvez construire de la compréhension interpersonnelle. Vous avez là un facteur très opérationnel pour intégrer homme et organisation, à mon avis bien plus efficace que toute une série d'approches comportementalistes.
- 5) **La condition est de ne pas opposer homme et organisation**, ni d'opposer celui qui pense et celui qui fait, car cela crée une rupture entre les hommes dont il est très difficile de sortir ensuite. La logique processus vous offre un moyen de réunir homme et organisation, réflexion et action dans un même mouvement. Pourquoi vous en priver ?
- 6) **Une clé pour relier ces deux domaines consiste à repérer où se situe la frontière qui les distingue, puis d'en accompagner les déplacements.** L'homme produit des outils de plus en plus complexes. Nous nous situons aujourd'hui à une nouvelle étape. L'entreprise organisée en processus est sur le point de devenir un outil collectif, évident pour chacun, cela a été dit. La question qui se pose à nous est de savoir comment favoriser la prise en main de cet outil complexe par les membres de nos entreprises. Et pour cela nous avons besoin de l'homme en ce qu'il est, avec sa mémoire et son imagination créatrice, mais nous n'avons pas le bon mode d'emploi.
  - Pour marquer encore un peu plus nettement la nécessité de penser l'homme autrement que par des projections mécanistes, je fais un dernier petit détour en évoquant un ouvrage de Pierre Boule, « Le métier de seigneur ». L'action se situe dans les années noires de la seconde guerre mondiale, au sein d'un réseau de résistance. Lors d'une mission sur le territoire français, un individu, réputé intègre, salit de façon sordide la mémoire de son radio mort sous la torture de l'ennemi et lui fait porter la responsabilité de sa propre trahison. La sœur du radio doute de la version officielle et réussit à

accompagner notre homme pour une nouvelle mission. Elle y découvre sa grande fragilité, connue par l'ennemi qui en tire parti. Il met trop de vies en danger, il faut l'exclure, et pour cela le juger. Elle réussit à le prendre sur le fait. Pierre Boule raconte alors comment nos résistants en viennent à le torturer pour le faire avouer, car il nie, jusqu'à la mort. Cet homme dont la probité ne fait pas de doute est peureux, fragile. Mais, et tout le talent de Pierre Boule est là, dans certaines circonstances, l'homme, ou la femme redevient totalement imprévisible ; ici il se révèle extrêmement courageux car d'autres ressorts, intimes, sont en cause. Les comportements humains dépendent pour beaucoup des *conditions* dans lesquels ils se déploient. Or, aujourd'hui, nos entreprises changent . . .

- Si j'en reviens à l'outil, lorsque j'en tiens un en main, mon efficacité réelle dépend autant de la qualité de l'outil que de la maîtrise que j'en ai acquise. Il y a bien deux mondes, celui de l'outil, fixe, prévisible, structuré, et celui du geste, fait d'expérience, de doigté, de sensibilité, de jugement, d'amélioration continue. Il y a deux mondes, mais, hors analyse, ils sont, dans la réalité, *indissociables*. Le premier est définissable quel que soit le contexte alors que le second s'adapte à la singularité de la situation et du contexte. Or le contexte n'est pas prévisible. C'est même sa négation qui nous coûte souvent le plus cher. Pourquoi ne pas nous servir des capacités humaines pour nous y adapter et en tirer le meilleur parti ? Peut-être, tout simplement, parce que nous n'y pensons pas.

Bonne fin de journée et bonnes explorations à vous tous.

Dominique Fauconnier

[www.atelierdesmetiers.com](http://www.atelierdesmetiers.com)