

Projets internationaux et sens partagé

Abstract :

Les pratiques de conception connaissent-elles les frontières nationales ?

Pour répondre à cette question, il est utile d'évoquer les universaux qui sous-tendent l'activité de tout projet :

- 1) l'inscription du futur produit et de son processus de conception dans un faisceau de logiques (techniques, d'usage, économiques, juridiques, etc.) ;
- 2) l'engagement, par les ingénieurs, de leurs 'capacités cognitives' dans l'activité de conception.

Ces universaux sont une base très puissante d'invariance et d'unification des pratiques. Néanmoins, leur déclinaison selon les différentes cultures rend parfois difficile le travail au niveau international, parce que se pose alors de façon particulièrement aiguë la question du sens des paroles et des écrits de conception, sens qui est – comme partout – à construire au-delà de la signification donnée par les uns et les autres aux 'actes de langages'.

Cette question s'avère profonde, puisqu'elle renvoie à la question du sens de la mondialisation.

Mots-clefs : projet, international, sens, accord, schémectif, motivation

Auteur :

Serge Potteck

Ingénieur de conception spatiale,
diplômé en ergonomie organisationnelle.

E-mail : info@schemectif.net

Abstract :

Les pratiques de conception connaissent-elles les frontières nationales ?

Pour répondre à cette question, il est utile d'évoquer les universaux qui sous-tendent l'activité de tout projet :

- 1) l'inscription du futur produit et de son processus de conception dans un faisceau de logiques (techniques, d'usage, économiques, juridiques, etc.) ;
- 2) l'engagement, par les ingénieurs, de leurs 'capacités cognitives' dans l'activité de conception.

Ces universaux sont une base très puissante d'invariance et d'unification des pratiques. Néanmoins, leur déclinaison selon les différentes cultures rend parfois difficile le travail au niveau international, parce que se pose alors de façon particulièrement aiguë la question du sens des paroles et des écrits de conception, sens qui est – comme partout – à construire au-delà de la signification donnée par les uns et les autres aux 'actes de langages'.

Cette question s'avère profonde, puisqu'elle renvoie à la question du sens de la mondialisation.

1 Introduction

Pour cibler notre sujet, prenons un exemple. Soit un projet visant à créer un produit : objet vendu dans le commerce, grand système technologique, unité de fabrication ou service commercial... Dans la lignée des projets de la même famille, ce projet doit être mené au niveau national. Par exemple au niveau français. Mais supposons que, pour diverses raisons de haut niveau (politiques, industrielles ou mixtes), le projet devienne européen. Un 'groupe projet international' est mis en place et la réalisation des différentes composantes du produit est confiée à des équipes dispersées dans toute l'Europe. Le projet démarre.

Notre question est la suivante : que vivent les membres de ce projet qui soit propre à la dimension internationale ? Autrement dit, quelles difficultés et facilités spécifiques rencontrent-ils dans leur pratique quotidienne ?

Il s'agit donc d'évoquer le vécu individuel et collectif des membres du projet. Bien évidemment, le management de celui-ci sera d'autant plus pertinent qu'il aura repéré les spécificités et qu'il les aura prises en considération – si elles existent, ce qui reste à vérifier.

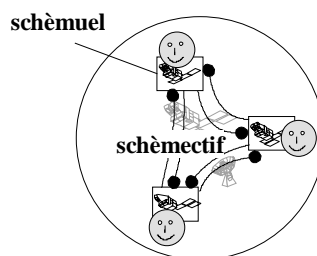
2 Schèmuels et Schèmectif

Tout projet digne de ce nom est composé d'un ensemble de 'concepteurs' dont aucun ne possède, à lui seul, une connaissance totale de l'entité en cours de conception. Des compétences très variées doivent intervenir. D'ailleurs, le volume de travail à réaliser dépasse de loin la durée de la vie d'une seule personne, même en considérant le temps pendant lequel cette personne échange avec ses collègues.

Ce sont donc les ambitions du projet qui auront imposé un partage des tâches entre des concepteurs nombreux, souvent des centaines, parfois des milliers répartis dans l'organisation industrielle. Chaque concepteur construit sa propre vision du futur produit et du processus de conception associé. Appelons *schèmuels* cette vision à caractère individuel.

Un schèmuels est une 'entité' personnelle, intime, mais elle se développe au jour le jour en lien avec les autres schèmuels. Au-delà de l'échange d'information, la principale raison d'être de ces liens est l'établissement d'accords portant sur tous les sujets qui appellent un consensus : définition du produit, déroulement de son processus de conception, organisation du projet, etc..

Ce tissu d'accords les plus variés donne sa force et sa cohérence au *schèmectif*. Comme précisé dans la référence {LCS}, le schèmectif est l'ensemble articulé des schèmuels. Il doit être doté d'un potentiel suffisant pour permettre au projet d'atteindre ses objectifs dans des conditions satisfaisantes.



La question qu'il convient de se poser maintenant est celle des conditions dans lesquelles le schèmectif peut acquérir ce potentiel.

3 Le partage

Deux conditions sont retenues ici :

1. **Condition de partage :** Les accords doivent être établis avec rapidité et efficacité, sans quoi le Schèmectif resterait fragile et n'enfanterait pas un produit viable, en tout cas pas à un prix et dans des délais raisonnables. Ces accords, qu'ils concernent la définition du produit ou son processus de fabrication, doivent être fixés dans du texte écrit, auquel on se reportera en cas de doute ou de conflit.

- 2. Condition de l'objectivité :** les connaissances (techniques, organisationnelles, etc.) qui servent de base aux accords doivent être de bonne qualité pour que leur mise en application conduise aux résultats attendus.

Évoquons rapidement la seconde condition. Il s'agit de rappeler que tout projet est freiné, parfois même définitivement compromis, s'il travaille sur la base d'informations ou de connaissances objectivement fausses, sans que personne ne le sache ou sans que ceux qui le savent ne fassent entendre leur voix. Cette condition s'applique de la même façon à toutes les échelles, depuis celle du trio qui conçoit une carte électronique jusqu'à celle du projet international. Ici, elle nous intéresse uniquement pour constater que dans un vaste projet international, ne serait-ce qu'en raison de la barrière des langues, il est particulièrement difficile de détecter la fausseté de connaissances mises en œuvre çà et là. Nous voici ramenés à la première condition, qui concerne la façon dont se fondent ou ne se fondent pas les accords. En effet, si une connaissance fautive reste active dans un secteur du projet, et si elle conduit finalement à de graves difficultés, c'est avant tout parce qu'un accord explicite ou implicite l'aura permis (par exemple un accord portant sur des limitations concernant la validation des solutions choisies).

4 Références communes

Que deux personnes réussissent à se comprendre et à se mettre d'accord sur un sujet futile est déjà, quand on y pense, un mystère insondable, un miracle de l'activité mentale et du langage. Que dire alors de cette complexité que réussit à maîtriser un vaste projet, sous fortes contraintes de coûts et de délais, le tout dans un processus agrémenté de jeux interpersonnels rarement anodins ? Pas grand chose et beaucoup à la fois.

Pas grand chose, parce que ces situations de projet où l'entendement des uns et des autres joue à plein échappera toujours à l'entendement. Tant mieux. Cela signifierait, sinon, qu'une collectivité humaine peut être modélisée comme un dispositif mécanique. Qui aimerait cela ?

Beaucoup, parce que de nombreuses disciplines ont obtenu sur le sujet des résultats très avancés : sociologie, psychologie, ergonomie, économie, etc.. Les références {COO}, {COR}, {FRI}, {IRI}, {KAR}, {ORL} et {SCO} constituent quelques points d'entrée dans cette abondante et très éclairante littérature. Parmi les angles variés sous lesquels les auteurs de ces travaux abordent la question de l'établissement d'accords, nous retiendrons ici un seul angle : celui des « références » que les acteurs doivent partager pour s'entendre.

Se comprendre, préparer ensemble la suite du projet, supposent d'avoir déjà beaucoup en commun. En effet, les visions de la réalité que l'on bâtit sous forme de schèmes doivent s'articuler en un schémectif harmonieux, parfois jusqu'au moindre détail. Or cela demanderait un travail à chaque fois trop immense, si les schèmes n'étaient déjà largement prêts à se mettre en cohérence, sous l'effet de connaissances partagées et d'autres références communes.

Évidemment, celles-ci sont d'autant plus nombreuses qu'il s'agit d'un collectif de concepteurs géographiquement et culturellement proches. Quand on travaille ensemble depuis dix ans dans la même équipe, que l'on a été éduqués dans les mêmes écoles du même pays, on se comprend et on fonde certains accords par simples intonations de voix. En revanche, quand depuis la veille on forme une équipe avec des

collègues d'un autre continent, c'est une autre affaire. Nous voici pleinement dans notre sujet : la mondialisation.

Il se trouve que même au niveau international, nous avons beaucoup en commun. Nous sommes membres de la même espèce, et nos capacités mentales – ou plutôt 'cognitives' – sont les mêmes : nous sommes dotés de créativité, capables de raisonnement, nous sommes enclins à la planification, à l'organisation, et nous manifestons des élans de partage. Autant de capacités qui sont à la base (cf. réf. {LCS}) de toute activité de conception menée par un quelconque projet. Elles déterminent par ailleurs les formes d'organisation sociale, qui, en retour, conditionnent les individus¹, ce qui augmente le degré de partage de références communes.

D'autres 'construits sociaux' sont largement partagés au niveau mondial. C'est le cas, dans le domaine de la conception technologique, des 'logiques' techniques mises en œuvre par les ingénieurs. Les logiques sur lesquelles reposent respectivement la thermique, la mécanique, l'électricité, l'électronique, l'informatique ou encore le contrôle d'orbite – pour ne citer qu'elles – semblent universelles, d'autant qu'elles ont pour fondements des formalismes physiques, mathématiques et logiques universellement partagés. Et ces logiques sont d'autant mieux harmonisées entre les différentes zones de la planète technologique, que les phases antérieures de la mondialisation ont déjà fait leur effet sous forme d'échange d'étudiants, de publications, de contrats, etc.. Quoi qu'il en soit, comme les logiques sont le haut lieu de la connaissance exploitée par tout projet technologique, leur importance est très grande dans la fondation d'accords.

De plus, dans la plupart des projets, le travail est organisé autour de la famille des logiques à respecter, précédemment repérées. Certes, ces logiques sont plus 'floues' dans un projet à objectif social que dans un projet technique (où il s'agit d'inscrire très rigoureusement l'objet en cours de conception dans une famille figée de logiques mathématisées²). On peut pourtant repérer ces logiques dans la plupart des cas. Prenons l'exemple d'un projet de congrès. Celui de l'AFITEP, par exemple. Son organisation a consisté à concevoir une situation (celle du congrès) compatible avec des logiques diverses : communication, inscription et accueil des participants, sélection des articles, réservation et organisation des lieux, composition et reproduction de documents, etc.. Et au niveau mondial certainement, on partage implicitement l'idée selon laquelle un projet doit s'organiser autour des logiques à respecter. On découpe donc le travail selon les logiques et les sous-logiques préalablement identifiées. Cela offre l'avantage suivant : chacun se voit confier une activité cohérente, plus motivante et plus responsabilisante. Cet accord sur le rôle structurant des logiques est incontestablement une base très solide pour la fondation de nombreux autres accords contribuant à renforcer le schémectif.

Les principes contractuels sont une autre source majeure de références communes. Au niveau international, même si des variantes sont sensibles d'une culture à l'autre, nous partageons les notions essentielles de

¹ En ce qui concerne les formes d'organisation sociales typiques, basées sur des principes de légitimité différents, cf. la réf. {GRA}. En ce qui concerne la proposition de leur mise en correspondance avec les 'élans cognitifs' humains, cf. le tome II de la réf. {LCS}.

² Le tome I de la réf. {LCS} présente la famille de logiques techniques dans lesquelles un satellite (un véhicule extra-atmosphérique) doit être inscrit.

contrat, de devoir réciproque, etc.. Et le cadre juridique contribue à forger le sens partagé de toute relation client-fournisseur. Vis-à-vis de l'établissement des accords, l'influence de ce cadre s'exerce à plusieurs niveaux. Il facilite l'engagement d'échanges dont il fixe certains traits essentiels, qui n'ont donc plus à faire l'objet de négociations. De plus, des dispositifs tels que la normalisation ISO9000 renforcent ce tissu de références communes par le biais des concepts qu'elles véhiculent. Le concept de 'revue de contrat', par exemple, induit une approche des relations clients-fournisseur qui facilite la fondation d'accords au sein des organisations industrielles. Étant donnée l'importance que revêt, par exemple, l'élaboration de la 'recette d'usage'³ d'un produit – par son client et ses utilisateurs finaux, le plus souvent dans une collaboration essentielle avec le fournisseur – le 'cadrage' de ce processus limite ensuite les surprises techniques, financières ou calendaires dues aux ambiguïtés. Plus indirectement, le cadre juridique et normatif contribue à préformater la définition des travaux à réaliser, ainsi que la description fonctionnelle et technique des produits à concevoir.

Pour clore ce tour d'horizon des références communes, notons que certains partenaires entreprennent d'harmoniser leurs approches en créant leur propre dispositif. C'est le cas des agences et des industries spatiales européennes ayant créé l'ECSS. Ce dispositif est composé de trois branches respectivement consacrées au management, à l'assurance qualité et à l'ingénierie (cf. réf. {ECS}). Il ne s'agit pas réellement d'un système normatif, puisqu'il peut être décliné (on dit 'taylorisé') par quiconque le met en application. Il n'en contribue pas moins à la mise en place de références communes.

5 Aux frontières de la compréhension

Ce qui précède laisse entendre que les participants à un projet international partagent des références communes suffisamment nombreuses pour ne rencontrer aucun problème particulier dans leur pratique.

C'est plutôt vrai, mais la pratique, justement, apporte des expériences contraires. Voici deux exemples, au ras d'une pratique quotidienne d'ingénieur, mais qui n'en sont pas moins évocateurs.

Alors que je travaillais 'sur' Hermès, un très gros projet européen de navette spatiale, nous avons passé des heures d'incompréhension et de désaccords au chevet d'une certaine 'densité de probabilité gaussienne'. En tant qu'objet mathématique, une telle gaussienne n'est pas plus ambiguë qu'un autre objet mathématique. Par ailleurs, il n'y avait pas de doute sur la grandeur que cette gaussienne caractérisait. C'était l'un des bruits d'un

³ On appelle 'recette d'usage' (ou 'scénario d'usage') la vision partagée du rôle d'un produit, de sa procédure de mise en œuvre et plus généralement de sa place dans son contexte d'utilisation opérationnelle. Ce contexte peut être soit – le cas du guidon d'un vélo – un produit de plus haut niveau, soit – le cas du vélo complet – un contexte opérationnel et humain d'exploitation. Dans le premier cas, la recette d'usage est élaborée lors d'un processus de conception technique, qui vise à inscrire à la fois la recette d'usage et le produit dans un ensemble de 'logiques techniques' (cf. réf. {LCS}). La 'recette d'usage' du produit est alors une composante du 'procédé technique' incarné par le produit de niveau supérieur. Dans le second cas, la recette d'usage relève plutôt d'un processus de conception sociale, autrement dit de jeux de volontés, d'intérêts et de positionnements entre les acteurs concernés. Certes, des logiques sont également mobilisées dans ce cas, en particulier des logiques de légitimation. Mais elles fixent des limites aux effets de la 'recette' plus qu'elles ne la déterminent. (*En ce qui concerne la différence et les liens entre le processus de conception sociale et le processus de conception technique, cf. la réf. {CSO}*).

‘gyroscope laser’. Mais nous ne faisons pas dire la même chose à cette densité, nous ne parvenions pas à lui donner un sens commun. Autrement dit, malgré nos efforts, nous ne parvenions pas à articuler nos schèmes à son sujet.

Plus récemment, j’ai été invité comme membre d’un ‘groupe de revue’ trans-européen, au titre d’une expérience en ‘reconnaissance d’étoiles’, après avoir travaillé plusieurs années sur les algorithmes qui, mis en œuvre au sein des ‘capteurs stellaires’ embarqués à bord des satellites, localisent sur la voûte céleste le pattern des étoiles présentes dans l’image du ciel. Des documents consacrés aux objectifs de la revue, et d’autres qui décrivaient mon expérience, avaient été échangés avec les organisateurs de la revue. Mais le quiproquo n’a pas été levé : mes hôtes cherchaient plutôt un spécialiste... de la détection d’une étoile à partir d’un ensemble de pixels prélevé sur la matrice du détecteur d’un capteur stellaire. La différence peut paraître minime, il s’agit en fait de spécialités qui reposent sur des fondements très différents. Mais une précision, importante pour la suite du propos, est à apporter tout de suite : la revue s’est bien passée, je me suis finalement vu confier un sujet différent de celui prévu au départ. Les échanges avec mes hôtes ont été enrichissants, probablement plus que si nous nous étions retrouvés autour de la même spécialité. Pourtant, une notable incompréhension s’était installée, qui n’avait pu être relevée jusqu’au moment de la revue elle-même. Nous n’avions pas donné le même sens à l’expression “reconnaissance d’étoile(s)”. Les schèmes (du projet-revue) avaient cette fois semblé correctement articulés, mais à tort. Parions qu’une telle incompréhension ne se serait pas développée entre ingénieurs français. La tournure ou l’implicite d’une phrase aurait conduit à la détection immédiate du décalage. Les documents échangés étaient ici écrits dans une langue étrangère pour chacun. Ils ont été interprétés différemment de part et d’autre.

Dans les deux cas, le problème venait du sens différent donné à ce qui pouvait sembler totalement dépourvu d’ambiguïté. Il n’y a rien d’étonnant à cela : la signification donnée aux ‘actes de langages’ (textes et paroles) s’inscrit toujours, pour chacun, dans des dimensions qui dépassent de loin de ce qui est directement explicite. C’est d’autant plus vrai que le discours est subtil et qu’il cherche à véhiculer du ‘sens implicite’ (sur cette notion, cf. la réf. {SEM}).

Parallèlement, le tissu culturel de « possibles » et d’ « impossibles » oriente la compréhension. Par exemple, dans tel pays on n’imaginera pas de laisser aux scientifiques clients d’un grand moyen d’expérimentation la maîtrise d’œuvre de ce système, pendant que dans tel autre pays toute autre approche n’aurait aucun sens. Comment organiser un projet ensemble sur la base de positions aussi radicalement différentes, dont chacune est ancrée dans une culture et une histoire particulières ?

Cette question du sens, qu’il est toujours bien plus difficile de partager qu’une compréhension superficielle, concerne particulièrement les projets internationaux, où elle pose des difficultés dans l’élaboration des accords. Toutefois, elle n’est **pas spécifique** aux projets internationaux. Chacun sait qu’elle concerne aussi, chaque jour, des personnes qui vivent ensemble depuis des dizaines d’années. Et elle se pose tout autant dans des démarches très locales. Ainsi, dans le cadre du projet Hermès évoqué plus haut, devant les grandes difficultés théoriques concernant le contrôle dynamique de l’engin, il avait été fait appel à des chercheurs en mathématiques fondamentales. Tous étaient français, de la même ville, et nous nous connaissions depuis plusieurs années. Néanmoins, plusieurs mois ont été nécessaires pour commencer à nous comprendre

réellement, après l'établissement d'un socle suffisamment large de références communes aux mondes de l'ingénierie et des mathématiques fondamentales. Un travail approfondi a pu démarrer alors⁴.

Vis-à-vis de l'établissement des accords qui donnent sa force au schémectif, il n'y aurait donc pas de différence d'essence entre les problèmes que rencontrent les projets nationaux et internationaux. La différence porterait seulement sur le degré : dans le cas des projets internationaux, un travail supplémentaire est nécessaire pour établir le socle de références communes. En particulier, quelle que soit la langue de travail retenue, une grande attention doit être portée à la définition du vocabulaire. Il s'agit de faire converger la signification donnée à ce vocabulaire vers un sens partagé, au-delà du sens sur lequel on s'accorde immédiatement. C'est un profond travail 'sémantique'.

6 Sens partagé

Qu'entend-on par "sens partagé" ? Les linguistes – et plus généralement 'les cognitivistes' – produisent à ce sujet de très éclairantes théories. L'une des approches développe l'idée selon laquelle, dans les différents cerveaux ou esprits, le sens devient partagé quand les familles d'objets se rapprochent les unes des autres. Les esquimaux distinguent collectivement de multiples sortes de neige, et sont d'accord sur les conditions de transformation d'un type de neige en un autre. Sur la base de ces références communes, ils donnent facilement un sens commun à ce qui se passe dans leur environnement – concernant la neige.

Cette approche s'applique aux projets, et tout particulièrement aux projets internationaux dans lesquels il faut, avec patience, effectuer le travail de création d'un tissu commun de concepts et de termes ancrés dans la réalité (cf. les 'graphes de mentités' dans la réf. {LCS}).

Mais la notion de "sens partagé" va certainement au-delà de ces considérations. Certes, le concept de "sens" renvoie d'abord à une compréhension commune, supposée objective, indépendante d'éventuelles intentions. Mais le terme signifie aussi la "direction". D'ailleurs, quoi de plus important, pour un projet, que la direction qu'il construit et poursuit afin d'arriver dans les meilleures conditions au résultat attendu ? Le sens partagé serait donc, simultanément, un accord sur une direction à prendre ou à ne pas prendre⁵.

Nous voilà face à un paradoxe. Au début de cet article, on cherchait à repérer les conditions dans lesquelles un projet – international en particulier – pouvait se dérouler dans de bonnes conditions. On en était arrivé à l'idée selon laquelle, pour déterminer les directions à suivre, il fallait fonder de solides accords. C'était pour mieux constater ensuite que de tels accords ne pouvaient naître que sur la base de références communes, et d'un sens partagé donné à tout ce qui concerne de près ou de loin le projet. Et voilà que le sens ne peut être partagé que lorsqu'on est déjà d'accord sur l'essentiel, c'est-à-dire, justement, sur les directions à suivre ! Ce paradoxe doit être assumé : il semble traduire le fait que, dans l'activité de conception, les divers accords, les directions,

⁴ Que Dominique Michel, Martine Hyounet et Manuel Samuelidès soient remerciés ici pour leur engagement dans ce travail, ainsi que MM. Castagnié, Caussin et Poli qui ont orienté la démarche à ses débuts.

⁵ Dans tous les cas d'ailleurs, le sens partagé n'est-il pas, au-delà d'un accord sur ce qui est, un accord sur ce qui doit être ? Pourquoi un collectif humain consacrerait-il des moyens à la production de sens partagé, si ce n'était pour guider son action ou justifier son inaction ?

le sens et les connaissances partagées sont produits en parallèle et d'un même élan, dans un seul but : avancer, dans les meilleures conditions possibles⁶.

7 Patience et motivation

Dans le cas d'un projet international, le travail à effectuer pour construire à la fois les références communes, les accords et les directions communes, est particulièrement important puisqu'au départ le tissu de références communes est peu dense. Certes, comme la variété des expériences et des cultures est très grande, le potentiel du collectif est plus important. Ainsi des solutions puissantes peuvent-elles être trouvées, qui font gagner de l'efficacité et effacent les heures passées à se comprendre.

Il n'empêche que, pour l'aboutissement d'un projet international, l'essentiel est probablement un surcroît de patience et de motivation. Dans la plupart des cas un travail supplémentaire est bel et bien à réaliser. Il faut noter que ce travail est un investissement dans la communauté des participants au projet⁷, communauté qui commence à se constituer à travers le projet lui-même ou qui a déjà une existence forte sur d'autres plans.

La réussite de grands projets internationaux, que ceux-ci se situent à l'échelle mondiale ou à l'échelle européenne, confirme en tout cas que la dimension internationale n'est pas la cause de difficultés insurmontables. La monnaie unique européenne, le tribunal pénal international, les systèmes techniques développés en partenariat international en sont autant d'exemples. Quand la motivation commune y est, les résultats n'ont souvent rien à envier à ceux qu'on obtiendrait dans un seul pays.

8 Un sens à la mondialisation ?

La motivation à tous les niveaux, qui permet de dépasser les difficultés supplémentaires rencontrées par les acteurs d'un projet international, est donc un point essentiel. La problématique de départ s'y ramène, une fois abandonnée l'idée d'une spécificité du projet international vis-à-vis de la fondation des accords.

Nous voilà donc au cœur de la problématique du management de projet : la motivation.

Mais que dire de la motivation à travailler dans un cadre international ?

Chacun gagne à la découverte de nouveaux collègues, de nouveaux espaces relationnels, de nouvelles approches, de nouvelles opportunités. Et surtout ...

⁶ Le paradoxe se résout partiellement de la façon suivante : les directions que l'on cherche à déterminer par l'établissement d'un accord ne sont pas les mêmes que celles sur lesquelles repose le sens partagé servant de base à l'établissement de l'accord. Dans tout projet en effet, des directions du sens partagé sont à produire dans de nombreux champs articulés les uns aux autres. Au-delà de cet argument, on peut aussi considérer que ce paradoxe pointe sur l'essence même de l'activité de conception : la conception ne consiste-t-elle pas à faire émerger des solutions d'une gangue de contraintes, de complexité et... de paradoxes ?

⁷ Cette observation répond aux critiques selon lesquelles les projets communautaires seraient systématiquement bien plus coûteux que des projets nationaux équivalents. En effet, les concepteurs concernés travaillent simultanément – et implicitement dans bien des cas – à la création de la communauté dans laquelle le projet s'inscrit et qu'il contribue à renforcer. Les 'gains cachés', souvent aussi essentiels que les 'coûts cachés', sont ici majeurs.

« L'action collective ou organisée n'est pas un exercice gratuit. C'est toujours une coalition d'hommes contre la nature, face à des problèmes matériels pour la solution desquels ils sont obligés (ou ont décidé) de coopérer ».

Ehrard Friedberg, p. 259 de la réf {FRI}.

Pourquoi la mondialisation ? Quelles sont ses motivations ? Quelle est son sens ?

Cette question, d'une extrême complexité, ne saurait être traitée dans cet article. On peut toutefois avancer, sans trop de risque d'erreur, que parmi les principales motivations se trouvent celles d'acteurs économiques qui trouvent à défendre au mieux leurs intérêts en s'appuyant sur la mondialisation des marchés et de la main-d'œuvre.

Ce jeu des acteurs est légitime, les accords internationaux de plus haut niveau en ayant décidé ainsi. Mais il n'est certainement pas judicieux de servir d'un côté cette mondialisation économique, si l'on n'agit pas simultanément pour que la situation générale reste dirigée par une volonté politique de niveau international, démocratique si possible, orientée vers les intérêts communs plutôt que se mettant au service d'intérêts privés (économiques ou de politique locale).

Là encore, il s'agit de créer du sens : celui d'une mondialisation compatible avec les intérêts de la communauté des mondialisés. Sinon, on encouragerait le développement d'une communauté mondiale factice, sans véritables destin et objectifs communs. Des objectifs par trop privés trouveraient à se réaliser en exploitant des moyens mondiaux comme bras de levier, sans souci de leurs effets mondiaux indésirables. Et l'activité mondialisée générerait, par effets cumulatifs, des phénomènes qui menaceraient la planète – par exemple l'effet de serre, la réduction de la biodiversité ou encore le développement des flux d'argent et de substances illicites. Quel potentiel et quels soucis laisserions-nous ainsi aux prochaines générations⁸ ?

« Il y a simplement le mouvement général de la vie, lequel crée, sur des lignes divergentes, des formes toujours nouvelles. [...] L'adaptation explique les sinuosités du mouvement évolutif, mais non pas les directions générales du mouvement, encore moins le mouvement lui-même. La route qui mène à la ville est bien obligée de monter les côtes et de descendre les pentes, elle s'adapte aux accidents du terrain ; mais les accidents de terrain ne sont pas cause de la route et ne lui ont pas non plus imprimé sa direction ».

Henri Bergson, dans *L'évolution créatrice*, pp. 581 et 582 de la réf {ERG} .

Au niveau européen, certaines mesures communautaires semblent aller remarquablement dans le sens de cette politisation, ce qui signifierait que les lobbies défendant des intérêts privés ne sont pas aussi influents qu'on l'entend dire parfois. Au niveau mondial, la situation est certainement moins encourageante. Pourtant, si les projets (au sens du processus de transformation de la Réalité) deviennent mondiaux, alors les projets (au sens des objectifs que l'on cherche à atteindre) ne doivent-ils pas être ceux du Monde ?

Une autre justification à la création de sens, au niveau mondial en particulier, est certainement le soucis d'échapper à ce qui semble être une dérive de notre temps. Celle-ci consisterait, de la part de certaines

⁸ Cf. les références {RES} et {BIR}.

entreprises, à traiter leurs propres enjeux en faisant monter les enjeux au niveau des 'collaborateurs', sous forme de dispositifs d'avancement au mérite de plus en plus stricts par exemple. Si l'on peut qualifier ce mouvement de dérive, c'est parce que chaque innovation en matière de motivation individuelle, si elle a bien une efficacité locale et temporaire, provoque plutôt l'effondrement du terrain motivationnel à long-terme. Comme les promesses ne peuvent pas, de loin, être toutes tenues quel que soit le travail effectué, la majorité ne peut que se décourager après avoir beaucoup donné – et s'être parfois gâché la santé. Le terrain coopératif est également affecté, puisque chacun finit par se retrouver concurrent de son voisin de bureau. Et sur la durée, d'aucuns risquent de se laisser entraîner à développer des talents de jeu et de 'comedia del arte', au détriment de véritables compétences et de talents coopératifs toujours fragiles.

Contrairement aux apparences, de tels dispositifs sont fondamentalement déresponsabilisants, puisqu'ils consistent à 'rediriger' vers le niveau individuel des enjeux d'un autre niveau (niveaux de l'entreprise et des collectivités dont elle partage les causes). Ne sommes-nous pas, pourtant, en tant qu'êtres humains, tout prêts à assumer directement nos responsabilités du niveau de l'équipe, de l'entreprise, du pays, du continent, de la planète dont nous relevons ? **La responsabilité directement assumée n'est-elle pas la seule source inépuisable de motivation pleinement créative ?**

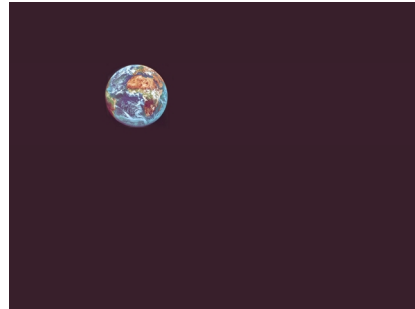
Encore faut-il que les thèmes de responsabilité soient judicieusement situés. Cela suppose, de la part des entreprises, de se consacrer à l'identification des causes sociales qu'elles doivent et peuvent servir, et d'adopter un positionnement efficace et honnête par rapport à ces causes.

L'enjeu est de taille : la réconciliation de l'entreprise avec la société, la réconciliation de l'employé avec l'entreprise, et un développement humain plus assurément durable – puisque placé directement sous la responsabilité d'un maximum d'acteurs. S'engager dans une telle démarche constitue certainement aujourd'hui un investissement à long-terme plus rentable que la plus belle des machines.

Des entreprises s'y sont courageusement lancées, apparemment plus dans certains pays que dans d'autres. Évidemment, dans le contexte de concurrence économique mondiale, où l'on se sent en devoir de satisfaire avant tout les exigences des actionnaires et de cet aveugle 'marché', la tâche est à la fois risquée et ardue. Il faut aussi que tous les niveaux de l'entreprise s'engagent de façon honnête et cohérente dans la démarche. Et si les causes sociales de niveau mondial sont parmi les plus importantes aujourd'hui, elle sont aussi les plus difficiles à identifier puisque le sens donné au développement humain sur cette planète n'est pas, et de très loin, partagé. Rien de comparable pour qui passe sa journée à puiser un volume d'eau suffisant pour son village et pour qui, ailleurs sur la planète, augmente le gain d'actionnaires en multipliant les prises d'eau dans le fleuve. Deux exemples extrêmes sans doute, qui évoquent pourtant la dispersion du sens au niveau mondial.

Là est certainement l'enjeu de la mondialisation dans les prochaines années : la construction d'un sens partagé, qui débouche sur des projets mondiaux consensuels et qui contribue à un développement humain harmonieux et durable.

Travaillons à cette mondialisation.
Oui, certainement.
De sorte qu'elle serve le Monde.



Références

- {BIR} *La responsabilité envers les générations futures*. Dieter Birnbacher. PUF, 1994.
- {COO} *Coopération et conception*. Ouvrage collectif sous la direction de Gilbert de Terssac. Éditions Octarès, Toulouse, 1996.
- {COR} *Management par projet et logiques communicationnelles*. N° 13 de *Communication et organisation*, GREC/O, 1998.
- {CSO} *Articulation de l'objet social et de l'objet technique dans un projet technologique*. Serge Potteck, colloque Sciences de la conception, INSA-Lyon, 15-16 mars 2002. Dernière version sur 'http://www.schemectif.net/Conception/Articles/Objet_social.html'.
- {ECS} *L'ECSS* : s'adresser au Secrétariat ECSS, ESTEC-ESA, Division des Normes et Exigences, Keplerlaan 1, Postbus 299, 2200 AG Noordwijk, Pays-Bas. Cf. '<http://www.ecss.nl>'.
- {ERG} *L'évolution créatrice*. Henri Bergson, dans *Œuvres*, PUF, 1970.
- {FRI} *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Erhard Friedberg, Le Seuil, 1993.
- {GRA} *De la justification. Les économies de la grandeur*. Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *nrf essais* Gallimard, 1991.
- {IRI} *Différents niveaux d'analyse du contexte dans l'étude ergonomique du travail collectif*. Laurent Karsenty et Bernard Pavard, revue *Réseaux* N° 85, 1997, pp. 73-99.
- {KAR} *L'explication d'une solution de conception dans les dialogues de conception*. Thèse de Laurent Karsenty, 1994, université Paris VIII.
- {LCS} *La conception de systèmes spatiaux*. Serge Potteck, deux tomes. Éditions du Schémectif, 1999 (*Système, Paysage, Mouvements*), 2001 (*Élans du conception*).
- {ORL} *Analyse économique des conventions*. Sous la direction d'André Orléan, PUF, 1994.
- {RES} *Le principe responsabilité*. Hans Jonas, Flammarion, 1998. Édition originale : 1979, Insel Verlag, Frankfurt.
- {SCO} *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception*. Sous la direction de Bernard Pavard, Éditions Octarès, 1994.
- {SEM} *Sémantique du Langage*. Christian Baylon et Xavier Mignot. Nathan Université, 1995.