

## De la représentation à l'action

**Bernard Balcet**

Consultant

BBalcet@aol.com

### La représentation comme thème

#### Types de représentations

Le thème de la représentation est large et ancien. Il traverse les disciplines des sciences cognitive, psychiatrique, sociologique, etc. c'est-à-dire de toutes les sciences de l'humain. Il fait partie de la **vie courante**, comme l'avait montré Eric Albert dans l'ouvrage rédigé en collaboration avec Alain Braconnier « Tout est dans la tête » où il détaille les approches déclaratives et procédurales. Voici quelques phrases qui en sont issues :

« Notre vie quotidienne met en jeu une pratique de représentations »

« Il n'est pas d'action sans représentation consciente ou inconsciente et sans opération mentale portant sur elles. »

« Le fonctionnement procédural concerne la réalisation de l'action, tandis que le déclaratif s'appuierait plus sur nos connaissances symboliques »

« Créer revient à utiliser une procédure d'activation de représentations déclaratives »

Mais ce thème est aussi fortement présent dans les **problèmes de risques**, de conflits, de malentendus ou au contraire de fonctionnement d'équipe, de groupes de créativité selon que les représentations s'opposent ou se combinent. Tout le monde connaît la catastrophe survenue à la navette Challenger. Ce cas a été étudié longuement par des chercheurs et parmi les nombreuses causes, il y avait une mauvaise **représentation de la situation climatique** en Floride par un des ingénieurs clés. On savait qu'il y avait une pièce qui ne résistait pas au froid et le départ du vol a été donné parce qu'on n'imaginait pas que la température à Cap Canaveral pouvait être très froide en ce mois de janvier 1986.

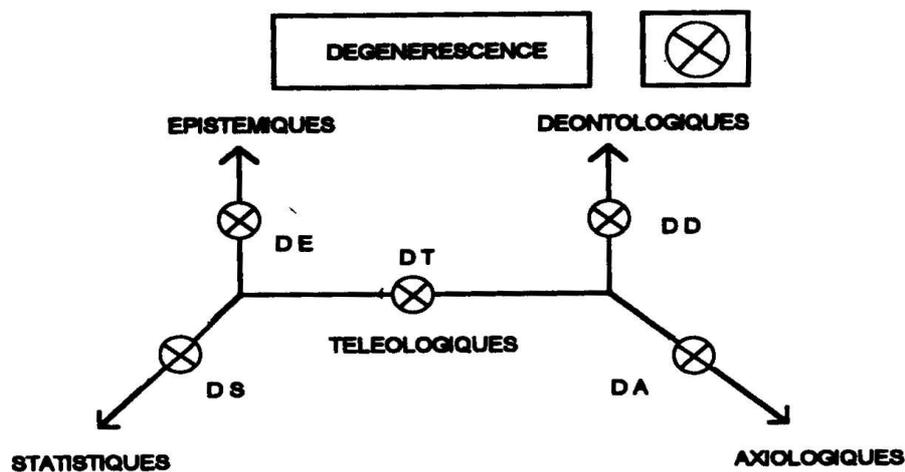
Plus simplement, il importe de porter attention à « la **représentation de soi** dans la représentation de la situation de risque » comme le dit Jean-Louis Guichard consultant à Toulouse..

Alain Taché sociologue (également à Toulouse) parle de **représentations sociales** dans le travail de construction de la confiance. Dans les phénomènes d'adaptation, il montre le rôle des représentations de la société et parle de la représentation constructiviste de l'adaptation

génétique. Autre exemple bien connu, celui du dilemme du prisonnier qu'Axelrod détaille dans son livre « donnant, donnant » et complété par le travail des auteurs de « la dynamique de la confiance ». Il s'agit du **jeu de la confiance** respective avec les représentations que les partenaires se font des intentions des autres. La recommandation est de « ne pas être le premier à faire cavalier seul ». Jean Taillardat consultant à Paris s'intéresse à la confiance en soi qui correspond à la représentation que la personne se fait d'elle-même.

Les systèmes de tableaux de bord s'articulent autour des représentations partagées et conçues pour faciliter le pilotage des entités. Ils sont aussi le lieu de manipulations ou de malentendus en fonction des niveaux concernés (voir exemple du reporting)

On trouve **différentes formes** de représentations : visuelles, sonores, kinesthésiques, topographiques, cartographiques conceptuelles, etc. comme par exemple « l'hyperespace du danger » de Georges-Yves Kervern.



Les représentations peuvent être biaisées par la faute de l'esprit humain qui ne retient que certains éléments au détriment des autres. C'est ce que Claude Maestre a appelé le statut de l'inconnu qui perturbe les activités de gestion ou même plus simplement le **poids des chiffres**. Certains en arrivent à être prisonniers de leur propre cerveau.

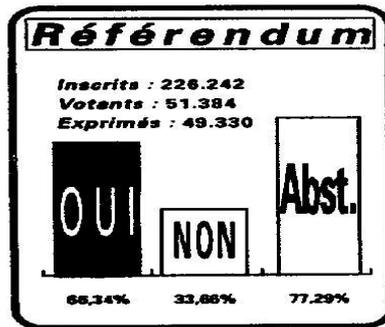


Figure 1

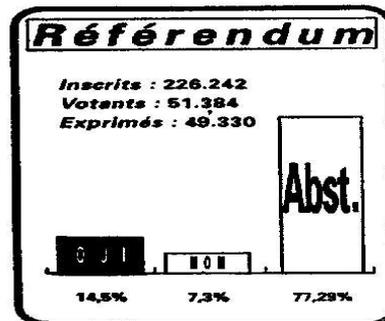


Figure 2

A l'opposé, on en arrive à des cas de non représentation auprès de personnes qui vivent la grande pauvreté. Bruno Tardieu, s'est penché sur eux et explique que « vivre dans la misère, c'est vivre dans le non-sens au point de ne plus pouvoir penser sa vie ».

Philippe d'Iribarne a mis en évidence que pour une fabrication identique de produits d'aluminium, les représentations étaient différentes d'un pays à l'autre. Il a montré l'impact des **cultures** nationales sur les représentations : consensus aux Pays-Bas, contrat aux USA, logique de l'honneur en France.

Une expérience positive est celle de Bertrand Schwartz qui a observé le fonctionnement d'un **court-circuit cognitif** chez ses stagiaires de basse qualification. Il lui a semblé que dans certaines conditions de motivation, des jeunes sans qualification pouvaient conduire des machines évoluées sans faire appel aux représentations mentales étudiées par Ochanine. D'ailleurs on peut aussi dire que l'art permet un court circuit dans les activités humaines.

Quant aux athlètes de haut niveau ils se représentent les caractéristiques des épreuves qu'ils vont affronter comme le virage de l'ancolie dans la descente de Val d'Isère.

### Actions sur les représentations

Tout d'abord, il peut y avoir un effet d'optique qui consiste à « confondre transformations « réelles » et transformations de nos « représentations », changement « pour eux » et changements « pour nous » »

Il faut regarder les actions que l'on peut avoir sur les représentations comme, par exemple, « l'échange des répertoires » qu'Abraham Moles considère comme une condition de fonctionnement de la pluridisciplinarité. L'image de village global est pour Dominique Wolton une réalité technique mais pas une réalité sociale et culturelle.

Dans son ouvrage « La guerre du sens », le général Loup Francart montre comment travailler sur les représentations de ses amis et de ses adversaires. Il utilise et précise un vocabulaire qui renvoie à des représentations diverses.

Communication, désinformation	Manipulation, aliénation
Communication signifiante	Subterfuge
Communication informationnelle	Intoxication
Communication promotionnelle	Falsification
Communication comportementale	Démoralisation
Recadrage du réel	Désinformation
Acquisition de la conviction	Manipulation
Communication : suggestion	Suppression
Communication : persuasion	Addition
Communication : obéissance	Surinformation
Convaincre : campagne information	Déformation
Contraindre : réglementation	Langue de bois
Contrôler : surveillance et sanction	Stratagèmes
Mystification	Aliénation
Tromperie	Propagande
Déception	Endoctrinement
Simulation	Subversion
Dissimulation	Terreur

Quant à Richard Bandler il indique comment produire des contre-images positives lorsqu'il s'agit de lutter contre des phobies qui sont déjà des représentations

Albert David avait suivi l'action de Christian Blanc à la RATP. Il avait mis en évidence la double stratégie de l'action au quotidien entre l'axe des relations et l'axe des connaissances.

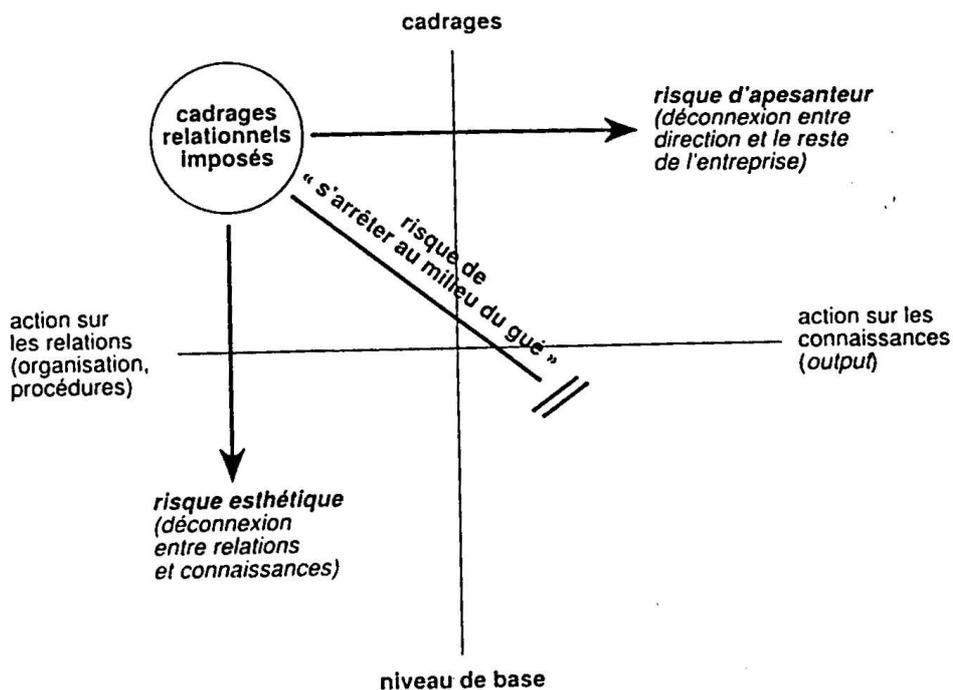


Figure 13.4. Trois risques de dérive du modèle politique

Cette double approche se retrouve dans les travaux d'Antoine de la Garanderie qui met en lumière le rôle de la **gestion mentale** avec ceux qui construisent sur des images et ceux qui construisent sur des mots. Philippe Lorino s'est intéressé au pilotage en étudiant le passage « de la mesure à l'interprétation ». Ainsi, il se libère de « la crise des représentations universelles » en prônant le « **pilotage des interprétations** » dans le cadre de l'apprentissage organisationnel qui est pour lui « la manipulation collective des représentations.

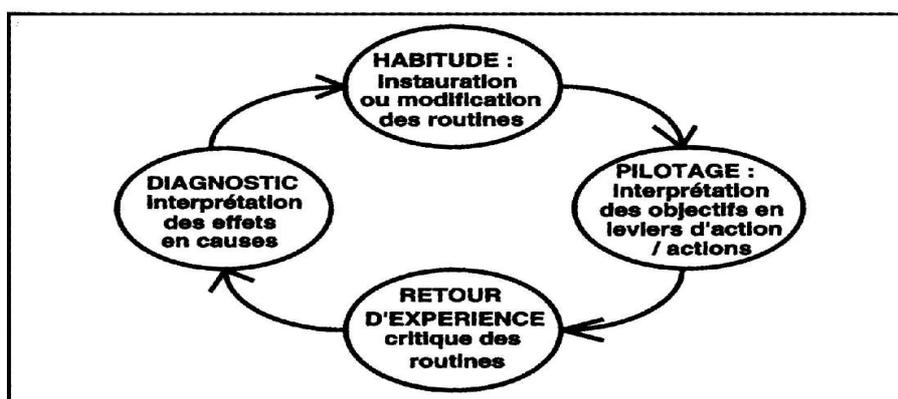


Schéma n° VI.1 : la boucle pilotage/retour d'expérience/diagnostic/habitude

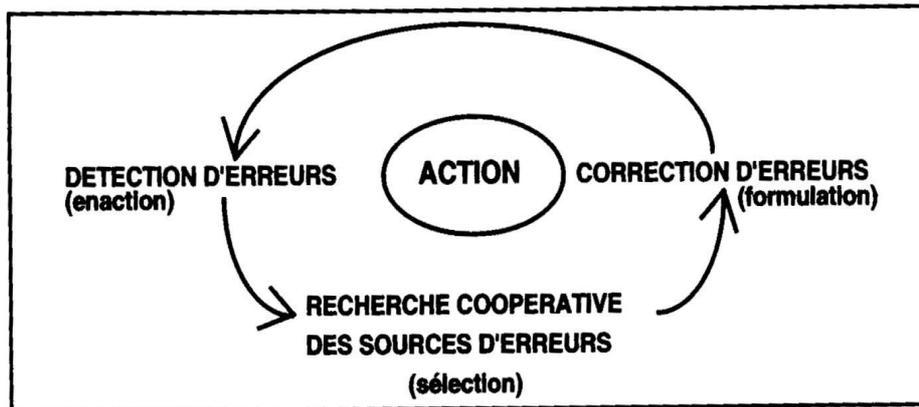


Schéma n° IX.9 : la boucle action-théorie de l'action

## De la représentation à la vision

Bruno Journé, qui a étudié le fonctionnement humain des centrales nucléaires a montré qu'une équipe de travail a besoin d'une « reconstruction collective de la situation ». René Amalberti, pour sa part, a réfléchi aux conditions de travail des pilotes de chasse et à la manière de les inciter à détecter « l'insuffisance de la représentation ». En santé il est utile de considérer la représentation et place du corps dans la relation patient médecin

René Girard a étudié le phénomène du **mimétisme** qui prend sa source dans les représentations qui nous conditionnent. Les publicitaires s'en servent à plusieurs niveaux et cherchent à nous surprendre en provoquant une **disruption** qui manipule les représentations. Les tiers-mondistes utilisent une **représentation cartographique** du monde et redressent les effets de la projection de Mercator en augmentant l'importance de l'hémisphère sud.

**Convention** : On choisit une banque en fonction de sa réputation et de la solidité de ses performances

**Disruption** : La mentalité de l'équipe est le meilleur garant des performances

**Vision** : On est créatif à toute heure, jour et nuit

Les artistes exploitent leurs représentations en essayant de nous les faire partager avec les émotions qui les accompagnent. Progressivement, les biens matériels sont remplacés par des biens immatériels au point de **transformer l'expérience en marchandise** et l'équipement sportif en imaginaire associé au fait de le porter comme nous l'explique Jeremy Rifkin.

L'élan **socio-dynamique** de Jean-Christian Fauvet permet de développer l'art de l'action.. Cette approche détaille les « quarts-champs » de l'organisation : organisation mécaniste,

organisation individualiste, organisation tribale, auto-organisation pour en extraire tous les enseignements. Ces textes s'accompagnent de schémas représentant les différents axes de réflexion.

Le « **mind mapping** » est un outil simple et puissant pour faciliter les activités quotidiennes et les optimiser. Il suscite des représentations synoptiques et cartographiques.

Le tableau ci-après présente quelques mots clés relatifs à des situations où la représentation joue un rôle et qui ont été mentionnés ci-dessus

Types de représentations	Actions sur représentations	Passage à la vision
Vie normale	Transformations	Reconstruction collective
Risques	Pluridisciplinarité	Insuffisance représentation
Représentation de soi	Village global	Mimétisme
Représentations sociales	Sens	Disruption
Confiance	Phobies	Cartographie
Tableau de bord	Métamorphose	Marchandisation
Formes	Geste mental	Sociodynamique
Chiffres	Pilotage	
Non représentation	Mind Mapping	
Culture		
Court circuit		
Athlètes		

Ce tableau est incomplet car il faudrait parler de sens, de croyances, de fascination, d'instrumentalisation, bref faire appel à une clarification du concept de représentation. Mais chaque terme renvoie à un auteur qui en a fait un axe de recherche et d'action.

## **Métier de consultant et représentation**

Mon métier de consultant en organisation et management a pour objet d'aider les organisations à se transformer. Or il n'y a pas de changement sans modification du système de représentations.

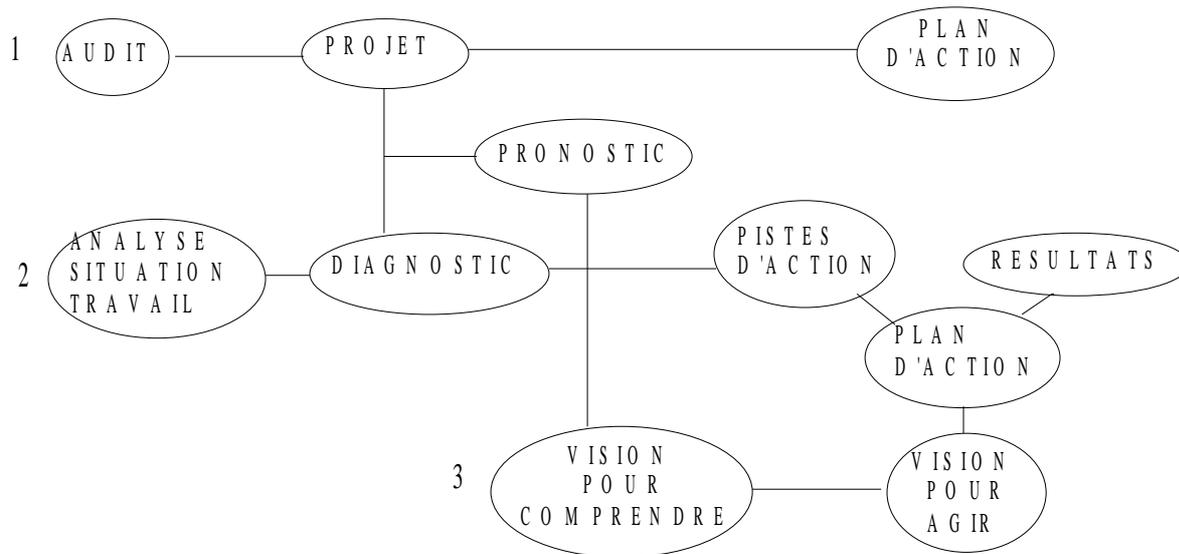
Ma pratique part de l'analyse des situations, exercice qui comprend le repérage des représentations présentes chez les acteurs. Le rôle de l'écoute y est primordial pour identifier celles qui sont à l'œuvre, y compris la « représentation de soi » comme y incite des méthodes d'analyse de comportements.

Ces représentations sont prégnantes dans l'établissement du **diagnostic**, comme elles le sont dans l'exercice du **pronostic** qui met en rapport diagnostic et projet initial.

Les **pistes d'action** sont ensuite choisies en tenant compte de l'évolution souhaitée des acteurs. C'est une façon d'échapper à la « représentation mutilée des faits et des relations » comme le dit Armand Hatchuel

## Métaméthode et vision

Dans cette phase de mise en relief, il est nécessaire de faire émerger, à partir des représentations, les visions qui structurent l'organisation de départ et l'organisation qui est recherchée. Pour le passage de l'une à l'autre, il faut faire appel à une vision de type « **avec et par** » qui reflète un état d'esprit indispensable pour la réussite de l'action. « Notre vision du monde est à l'origine de notre façon de penser et d'agir » (Stephen R. Casey)



L'analyse des situations de travail était déjà une façon d'amorcer le changement de représentation pour les acteurs comme pour le consultant. Le diagnostic induisait ensuite une représentation de la situation susceptible d'influer sur les comportements et de provoquer un basculement, surtout après un partage des observations et des synthèses. Le rêve est de voir se développer un esprit d'équipe dont on sait qu'il peut faire des merveilles. L'expérience montre qu'il s'agit d'une construction où chacun trouve sa place.

On dit que la complexité s'apprivoise par un changement de vision comme, par exemple, de considérer que « **la solution est dans le problème** ». C'est ainsi que dans les cas difficiles, pour garantir les résultats, il peut être utile de construire et promouvoir une « vision décalée » qui guidera l'accompagnement des changements. Certains auteurs ont étudié la manière de faire des chinois pour y repérer des décalages surprenants. La disruption (voir plus haut) va dans le même sens.

Des exemples illustrent le jeu des visions et font émerger la dimension systémique en matière de logistique, de systèmes d'information, de santé, de maîtrise des risques, de gestion de connaissances, de reporting, etc.. Ces exemples montrent qu'une **métaméthode** est ainsi au service de **l'intervention**. Le cas du reporting est assez significatif de ce point de vue.

La métaméthode est un style de vie qui consiste à **construire sur les différences** afin de se donner les moyens de l'action. Elle s'applique donc à tous niveaux de problèmes qu'ils soient mineurs ou majeurs. Tout le monde connaît les anecdotes de Watzlawick pour combattre l'insomnie ou pour obtenir d'un adolescent qu'il range sa chambre.

## Bibliographie

- 1 - Changements *P. Watzlawick, J. Weaklans, R. Fish* Points Seuil Essais 1981
  - 2 - La société vulnérable *J-L Fabiani , J. Theys* Presses de l'Ecole Normale Supérieure 1987
  - 3 - La logique de l'honneur *Philippe d'Iribarne* Points Seuil 1989
  - 4 - Comprendre et imaginer *Antoine de la Garanderie* Centurion 1991
  - 5 - Tout est dans la tête *Eric Albert, Alain Braconnier* Editions Odile Jacob 1992
  - 6 - Les savoirs de l'intervention en entreprise *Armand Hatchuel* Entreprises et histoire 1994
  - 7 - Sciences de l'imprécis *Abraham Moles* Points Seuil Sciences 1995
  - 8 - Comptes et Récits de la Performance *Philippe Lorino* Editions d'Organisation 1995
  - 9 - RATP La métamorphose *Albert David* InterEditions 1995
  - 10 - Les 7 habitudes *Stephen R. Covey* First Business 1996
  - 11 - La conduite des systèmes à risques *René Amalberti* PUF Le travail humain 1996
  - 12 - La dynamique de la confiance *G. Le Cardinal, J-F Guyonnet, B. Pouzoullic* Dunod 1997
  - 13 - Moderniser sans exclure *Bertrand Schwartz* La découverte Poche 1997
  - 14 - Un cerveau pour changer *Richard Bandler* Interéditions 1997
  - 15 - Chiffres en folie *Association Pénombre* La découverte 1999
  - 16 - Internet et après *Dominique Wolton* Flammarion 1999
  - 17 - L'innovation ordinaire *Norbert Alter* PUF Sociologies 2000
  - 18 - La guerre du sens *Loup Francart* Economica 2000
  - 19 - L'âge de l'accès *Jeremy Rifkin* La découverte Pocket 2000
  - 20- Ingénierie des pratiques collectives *Sous la direction de M-J Avenier* L'Harmattan 2000
-

- 21 - Décider ou ne pas décider ? *Bruno Jarosson* Maxima 2000
  - 22 – Quand le loup habitera avec l'agneau *Vinciane Despret* Les empêcheurs de penser 2002
  - 23 - Les décisions absurdes *Christian Morel* Gallimard 2002
  - 24 - L'adaptation : un concept sociologique systémique *Alain Taché* L'Harmattan 2003
  - 25 - Disruption live *Jean-Marie Dru* Village Mondial 2003
  - 26 - L'élan sociodynamique *Jean-Christian Fauvet* Editions d'organisation 2004
  - 27 - Organisez vos idées *J-L Deladrière, F. Le Bihan, P. Mongin, D. Rebaud* 2004
  - 28 - Les origines de la culture *René Girard* Desclée de Brouwer 2004
  - 29 - Conférence sur l'efficacité *François Jullien* Libelles PUF 2005
- 

La catastrophe de Bhopal a fait l'objet de nombreuses études et ce cas survenu en 1984 a suscité de nombreux commentaires. Les représentations ont joué un grand rôle que ce soit sur l'intérêt de l'usine pour faciliter les récoltes grâce aux pesticides, sur la résistance des installations avec des tuyauteries « solides », sur le véritable danger et sa parade en protégeant le nez. Quand on lit le livre de Dominique Lapierre « il était minuit 5 à Bhopal », on se dit que le plus important dans cette catastrophe était la représentation culturelle de cette industrie chimique, qui fonctionnait bien dans l'environnement américain mais qui était décalée dans la représentation des indiens.

Une anecdote fournie par Christine Batime fait appel aux représentations à plusieurs niveaux. Il s'agit du travail des policiers dans les quartiers dits sensibles. Victimes de provocations lors d'appels à l'aide qui étaient des traquenard avec caillassage des fonctionnaires, il a germé l'idée d'enregistrer les incidents comme un capitaine de navire sur son journal de bord. Chaque histoire a été répertoriée et s'est trouvée résumée en mots clés. Ce travail est exploité à plusieurs niveaux : la mémorisation des histoires avec son retour d'expérience, la synthèse qui en est faite et d'où émerge une stratégie incivile, enfin un thésaurus de mots clés qui résume l'histoire du quartier, donne sa physionomie et enrichissent des idées.

Par ailleurs, les représentations peuvent atteindre le niveau d'une vision, concept qui pourrait s'illustrer par la formule de Lionel Zinzou, conseiller de BSN avant que cette société ne devienne Danone, qui avait dit : « certains voient BSN comme une vaste épicerie, d'autres comme une épopée ».