



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du Séminaire du 10 novembre 2007
« *L'information, le sens et le management* »
par Luc Hoebeke

Compte-rendu
Séminaire du 10.11.2007

« *L'information,
le sens et le management* »

par Luc Hoebeke



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du Séminaire du 10 novembre 2007
« *L'information, le sens et le management* »
par Luc Hoebeke

TABLE DES MATIERES

I. INTRODUCTION	3
II. NAISSANCE DE LA CYBERNETIQUE, SENS ET SIGNIFICATION	3
III. L'INFORMATION	5
IV. SYSTEMIQUE ET COMPLEXITE	6
V. CATEGORIES ET MODELES.....	8
VI. CONCLUSION	15



I. Introduction

Je suis ingénieur de formation et je travaille aujourd'hui comme consultant dans une société de conseil (et j'utilise volontiers les conséquences liées au phénomène des réseaux). D'une éducation jésuite (à dominante gréco-latine), j'avais le choix entre une orientation philosophique ou scientifique. J'ai opté pour une carrière d'ingénieur car je pense que la philosophie n'est pas quelque chose que l'on peut étudier (avec de la chance, l'on peut devenir philosophe).

Dans les années 60, l'économie était considérée comme une science exacte, au même titre que les mathématiques dans les pays d'Amérique latine. Séduit par l'esthétique des mathématiques, je ne me départissais pas d'un esprit pratique et d'une volonté d'en passer par l'application des théories. Après le choc de cultures, trois années de séjour en Amérique latine m'ont donné l'occasion de réfléchir à mes propres concepts culturels (par exemple, les concepts d'espace et de temps qui sont très différents). Deux « traumatismes » ont orienté mes réflexions : d'une part, que vaut une éducation scientifique dans le développement économique et politique qu'a vécu l'Amérique latine dans les années 60 et quelle est l'influence de l'Eglise d'Amérique latine (différente de l'Eglise occidentale) sur la société ? La tentation première est de réunir ces deux cultures afin de garder une cohérence mais cela m'a plutôt amené à approfondir mes propres racines.

II. Naissance de la cybernétique, sens et signification

Je me suis donc attelé à la lecture des grands scientifiques (et me suis étonné de constater qu'ils n'étaient pas positivistes) : Newton, Feyerabend, Popper (*Against method*), etc. L'émergence de la systémique et de la cybernétique m'a confronté à la découverte d'une attitude envers la réalité et non plus à des sciences exactes. C'est la période d'une remise en cause du paradigme de la scission sujet/objet (qui n'est pas tenable puisque l'on entre en relation avec quelque chose). Gregory Bateson tourne gentiment en dérision cette impossible scission en désignant les expériences de Pavlov : les dauphins et les chiens impliqués dans les expériences ont autant conditionné le scientifique que lui les a conditionnés. L'interaction fonctionne dans les deux sens.

Le développement de la cybernétique voit également une nouvelle manière de considérer les notions de centralisation/décentralisation, la pensée, l'information, etc. Au Chili, dans les années 50-60, avant l'appropriation de la pensée par les ordinateurs, les chercheurs s'intéressaient à la vie artificielle. Distribuée en tous sens, l'intelligence est abordée selon ce principe. Il y aurait une intelligence dans les mains, dans le cœur (je pense à l'expérience des transplantés qui acquièrent, sans le savoir au préalable, les habitudes des donneurs), etc.

J'ai ainsi commencé ma carrière à l'université, lieu qui me paraissait peu ouvert à l'innovation. Puis j'ai continué dans l'industrie automobile et j'ai suivi le lancement de l'histoire de l'informatique. J'étais, par exemple, chargé de connecter une imprimante à un ordinateur : le hardware naissait. La méthode de travail était l'inverse de celle à l'œuvre dans l'ingénierie. En effet, la NASA nous envoyait des déchets (dont elle ne savait que faire) et nous étions chargés de trouver un moyen de reformer les circuits et de déterminer leur fonction. Chez Philips, je me suis occupé d'un travail sur les occurrences de mots dans les



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du Séminaire du 10 novembre 2007
« *L'information, le sens et le management* »
par Luc Hoebeke

articles afin de déterminer l'utilisation de mots-clés et la manière de les distribuer. Aujourd'hui, je suis aussi lié à l'université d'Amsterdam où je réalise des travaux pratiques avec les étudiants. Je leur apprend à regarder, à voir autrement ce qui les entoure que par le biais d'un écran d'ordinateur. Pour eux qui sont adeptes du Power Point, cet apprentissage du regard sur la réalité leur enseigne que la forme est aussi importante que le contenu. Il ne faut pas risquer de les voir perdre l'aptitude à donner un sens et une signification à leur environnement.



III. L'information

III.1. Le poil à gratter comme énergie

Le concept d'information dans les sciences évite les découvertes des années 60, période caractérisée par le paradigme sujet/objet. A propos de la notion d'information, laissez-moi vous faire part d'une expérience académique. Lorsque l'on demandait à nos supérieurs, de quelle information ils avaient besoin, ils répondaient qu'il leur fallait toute l'information. Vous vous en doutez, cela occasionnait une grande consommation de papier. A la longue, c'était agaçant. On se référait donc à des tableaux aléatoires pour distribuer des informations. Ceux qui rouspétaient pour ne pas avoir reçu toute l'information étaient, en général, de bons clients. Mais le sens que pouvait apporter celui qui ne recevait rien était important également. Aujourd'hui, on dispense, de manière excessive, des formations à la communication. En outre, on se focalise sur l'émetteur alors que le récepteur est le seul à donner un sens à l'information reçue. Mon aphorisme de travail se formule de la façon suivante : « La bonne communication a comme matière première les malentendus. » Le concept d'information est, dans ce contexte, superflu mais il permet de comprendre que c'est le sens que nous donnons à quelques éléments choisis.

III.2. Coincés dans la caverne

Au cours de l'histoire humaine, nous avons assisté à l'opérationnalisation – rendue effective aujourd'hui par l'informatique – de l'idée platonicienne d'une scission entre les données, d'une part et la réalité, d'autre part. De là, on insinue que l'information se trouverait dans le flux de données. Or, la boîte à outils (la réalité, l'environnement) tombe en même temps que les outils (notre cerveau, nos catégories, etc.). Il n'est pas possible de séparer la boîte à outils des outils ou le système des données du système de la réalité. Avec cette configuration, nous affirmons que les Etats-Unis sont, de manière inappropriée, taxés de matérialistes alors qu'ils sont hautement spirituels par leur mépris, précisément, du matériel. Leur argent n'est pas matériel (cartes de crédits, fonctionnement des placements, etc.).

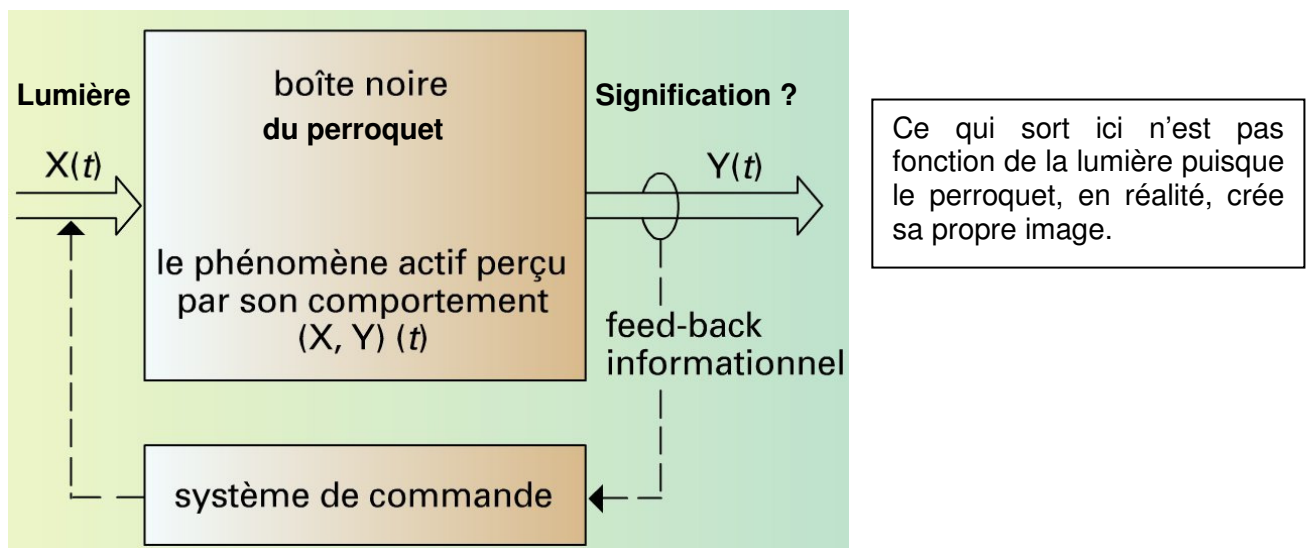
La croyance en une dichotomie entre données et réalité est entretenue et véhiculée par les ordinateurs, en particulier par les écrans par lesquels nous sommes comme illuminés. Si l'on y songe, l'homme a, depuis toujours, désiré créer la lumière (pensez à tout le travail exercé sur les effets de lumière dans l'histoire de la peinture).

IV. Systémique et complexité

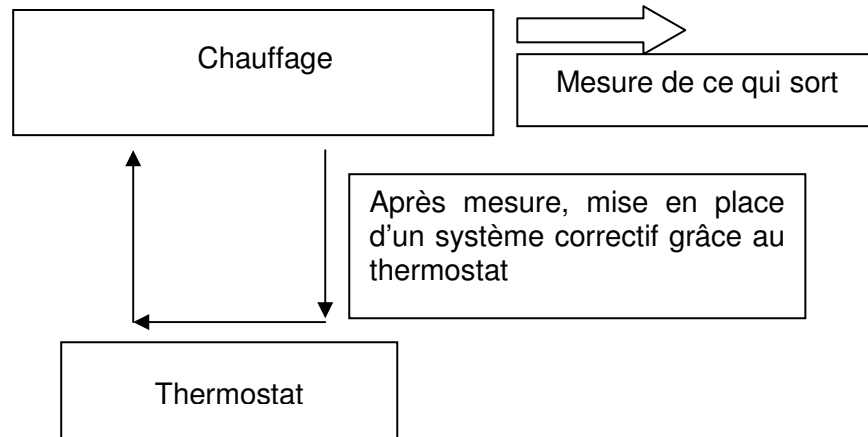
Je suis solidaire des thèses du chilien Francisco Varela qui invente le concept d'« autopoïèse » soutenant que tous les systèmes vivants sont des systèmes cognitifs (ayant des règles autonomes de formation). Ce concept implique aussi celui de réseau. Par exemple, un arbre pour rester un arbre doit « connaître » son identité d'arbre en réagissant aux changements de saisons (c'est-à-dire à son environnement) ainsi qu'aux signaux chimiques sécrétés par les autres arbres (avertissement d'un danger, sécrétion d'une toxine pour empoisonner les animaux trop gourmands de leurs feuilles, etc.).

Dans une pensée tournée résolument vers la thèse des systèmes, de l'autopoïèse et du paradigme cybernétique (cf. le schéma), le rôle de l'observateur change : il projette sa propre structure sur son environnement. Un phénomène qui est en prise directe avec l'observateur est, sans conteste, l'odorat, seul sens en lien direct avec le cerveau ; l'odeur comme radical mental...

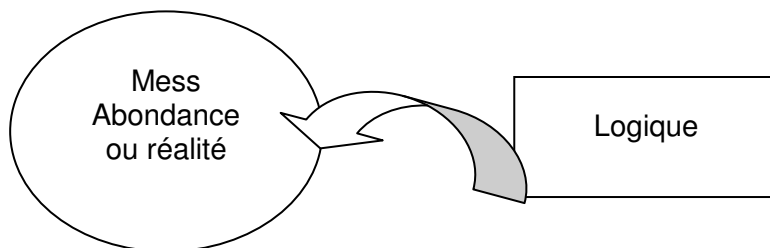
Comment faire en sorte pour que l'information soit connectée avec la réalité pratique ? L'expérience avec le wikispace est, en ce domaine, bénéfique. Certaines manières de voir les choses ferment les circuits du réel et du virtuel. Voyons, ci-dessous, un schéma représentant le paradigme cybernétique et tentant de comprendre l'univers mental d'un perroquet :



Un des principes de la cybernétique consiste à énoncer que tout système vivant n'est pas un système trivial. On peut y envisager une fonction de cause à effet entre l'entrée et la sortie rendant ainsi imaginable la mathématisation de l'entre-deux (cf. le schéma). Nous sommes en relation avec une réalité que le système vivant (ou pas) construit. Imaginez l'utilisation d'un thermostat :



Une telle représentation utilisée en management pose problème car il insinue qu'il soit licite pour le leader de se séparer de la réalité. En outre, la croyance engagée suggère que cette séparation nous donnerait une meilleure occasion de décider (c'est très platonicien). Le problème que nous formulons est pratique : le monde est tellement complexe aujourd'hui qu'il n'est plus moyen d'éviter la réalité.



Il n'est pas possible de contrôler le « mess abondance » mais on peut l'influencer. Il s'agit de trouver comment interagir avec ces systèmes, cette réalité tout en étant conscient que le système est non trivial. Tout système est autorégulé et il est question de découvrir cette autorégulation et non de l'imposer de l'extérieur. Vous savez que certaines expériences menées en entreprise ont magistralement montré que lorsque la consigne formelle et stricte réclame que tout le monde doit exactement faire ce qu'il doit faire et appliquer les règles, le système s'écroule.

Le concept de projet est un concept ridicule pour les Africains car c'est une gageure que d'avoir une idée et de fixer ce qu'il en sera dans le futur. Par ailleurs, cette croyance suppose l'ajout du concept de temps linéaire. Or, il est évident que, selon sa culture, on apporte un sens différent au temps. Par exemple, le temps peut être qualifié d'accompli ou de non accompli à l'aune du critère moral de devoir. S'il n'est pas accompli selon ce critère, la personne qui fonctionne dans cette culture éprouvera un sentiment de culpabilité. Ainsi, il est difficile de demander à un ingénieur non occidental de recourir à une forme de planification purement formelle. Un système qui met en jeu à la fois la logique et la chronologie exige, de façon concomitante, une condition et un temps d'exécution. Cependant, la pensée logique est différente de la pensée chronologique et nos systèmes confondent les deux. En Afrique,



on a coutume de signaler que sur, par exemple, 15 personnes invitées à un évènement, 5 personnes effectivement invitées et 30 personnes non invitées viendront. Les personnes invitées qui ne se pas venues ont promotionné l'évènement auprès de leurs connaissances. Dès lors, on conclue que les personnes présentes sont celles qui devaient être là.

Intervention 1 : *Dans votre discours, il y a un paradoxe ou circularité car vous utilisez les concepts de votre propre culture afin de porter un regard sur les autres cultures. Comment ce que vous expliquez peut-il être efficace ?*

Luc Hoebeke : *Cela signifie que je vais dans le bon sens puisque si le système est incohérent, il est complet et s'il est complet, c'est qu'il est incohérent.*

Intervention 2 : *L'idéologie ambiante estime que l'on ne peut hiérarchiser les valeurs et qu'il n'y a pas de culture meilleure qu'une autre. Cela mène-t-il au relativisme ?*

Intervention 3 : *Il est un horizon indépassable c'est l'information, la mesure et la scission réel/virtuel.*

Intervention 4 : *Selon vous, la matière première de la communication, ce sont les malentendus. Mais nous avons besoin, lors de l'écoute d'un discours, que l'orateur fasse preuve de clarté et de cohérence...*

Luc Hoebeke : *Certes puisqu'un système cohérent appelle la critique (le « il n'y a pas cela dans votre argumentaire ») c'est-à-dire l'incomplétude. Une différence existe entre clarté et cohérence. La cohérence est importante pour celui qui fait une présentation Power Point ; mais sachez qu'il en est le plus grand bénéficiaire. Avec le logiciel Power Point, le locuteur devient presque invisible, il n'y a plus véritablement de relation avec le public, la situation physique est gommée. Or « the medium is the message » et qui va discuter la lumière platonicienne de l'écran ?*

Intervention 5 : *L'écran peut être juste un instrument et cela dépend de l'attitude de l'orateur.*

V. Catégories et modèles

V.1. Des catégories qui garantissent le pensable

Intervention 6 : *Il me semble plutôt que tout le monde du business est plus aristotélien que platonicien. D'un côté, l'entreprise et, de l'autre, la comptabilité ; même s'il y a différentes clés d'entrée, la représentation n'est pas le message mais on peut la penser. C'est pourquoi l'on fabrique des compromis et qu'on utilise des catégories puisque le mess, en tant que tel, n'est pas pensable. Mais il est difficile de faire des catégories aujourd'hui car elles se révèlent, par nécessité, plus floues. Du coup, on est obligé de modéliser et d'améliorer, sans discontinuer, les systèmes de modélisations tout en se souvenant – et c'est primordial – que le modèle n'est pas la boîte.*

Intervention 7 : *Les catégories, ce me semble, sont en mutation mais les emploie-t-on ? Il y a un habitus des entreprises quant à l'utilisation prégnante de certaines catégories.*



Luc Hoebeke : *Notre perception est déjà un modèle. Quant à Aristote, son tiers exclu est ce qui ne marche plus à présent.*

Intervention 8 : *On ne peut faire de comptes sans tiers exclu mais l'on doit se souvenir qu'il ne marche pas.*

Luc Hoebeke : *Il faudrait manier une comptabilité où la délimitation est secondaire. Le concept de catégorie a atteint ses limites car il n'y a plus de logique du tiers exclu et de logique binaire. Vous le savez, par exemple, le système SAP est parvenu à ses limites.*

Intervention 9 : *Le système ORACLE ne fonctionne pas non plus.*

Intervention 10 : *Si l'on n'imprime rien, il fonctionne mais... il est inutile !*

Intervention 11 : *Les cadres ont perdu le sens du virtuel. Ils pensent qu'ils oeuvrent dans le réel. On ne fonctionne plus selon le cadre d'une PME. On doit réapprendre à savoir que ce que nous utilisons ne sont que des catégories.*

Intervention 12 : *Douter de ce que l'on a en nous tout en se disant que les images sont bonnes, fausses, incomplètes, etc.*

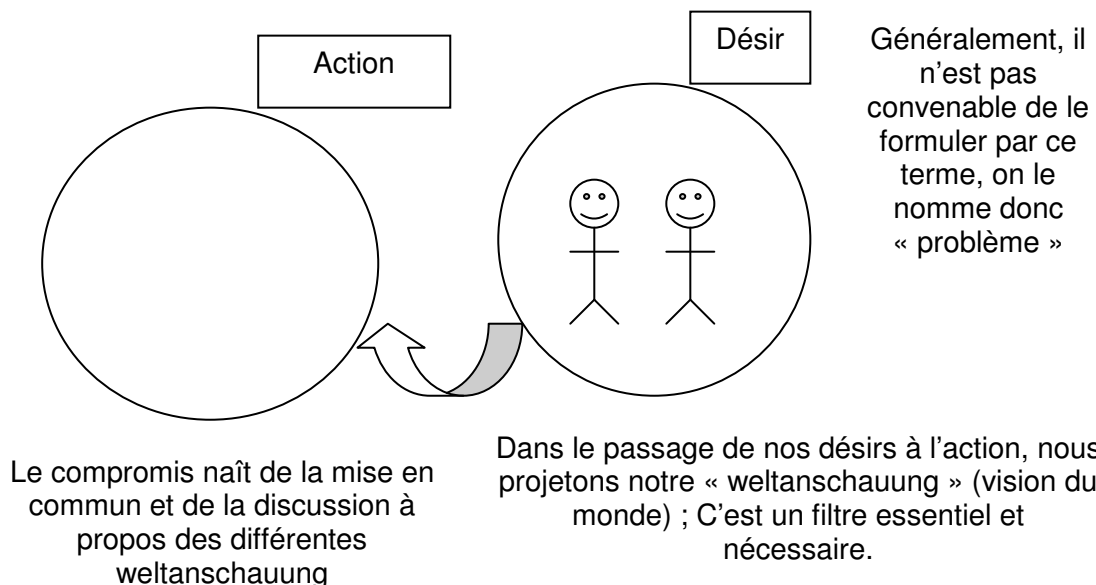
Luc Hoebeke : *Mais peut-on éviter la catégorisation ?*

En tant qu'ingénieur, je suis attentif à la difficulté de mesurer et aux conditions dans lesquelles il est imaginable de mesurer. Les entreprises en font fi. Certes, la mesure est une réduction mais une réduction obligatoire. J'insiste : les conditions dans lesquelles on mesure sont fondamentales de même que le nombre de chiffres sur lequel va porter l'opération. Dans les années 70 en Belgique, on calculait les entrées et les coûts en milliards de dollars soit un calcul sur 10^{-14} alors qu'un ingénieur est très content s'il calcule sur un chiffre autour de 10^{-4} (de plus, par la catégorisation comptable, on joue sur l'amortissement à un taux différent du dollar). En somme, on est face à de l'impensable. Par analogie : combien d'étoiles peut-on compter à l'œil nu ? Quelques milliers. Mais qu'en est-il lorsque l'on parle d'infinité ? C'est la même chose que d'exprimer les choses en termes de milliards d'euros (ou même de francs) : cela n'a pas de sens. C'est comme les courbes de statistiques mais sans points 0. Or, on voit un graphique avec des tas de fluctuations alors que celles-ci se font peut-être sur 0,5 point. Ces tableaux ne peuvent que susciter des velléités car il n'y a pas d'ouverture.

V.2. Weltanschauung et action pragmatique

Comme je le disais, la catégorisation a ses limites mais il est possible de catégoriser autrement. La catégorie se meut tout le temps et est dépendante des choix humains. Le niveau se complique lorsque l'on concède que le langage est fait de choix et de sens et n'est pas la représentation de ce qui se passe. Si l'on y pense, le dictionnaire n'a pas de fonction utilitaire car il manque le contexte. Je me souviens d'une anecdote particulière où je devais dire « coût » en serbo-croate. J'ai utilisé mon dictionnaire en oubliant que « de kost » en néerlandais signifie aussi « nourriture », « aliments ». Les personnes ne comprenaient pas que je demande « hrana » (à manger) dans un contexte qui ne s'y prêtait pas du tout !

Voici un schéma donnant une idée des travaux de Peter Checkland en systémique et prenant en compte la complexité de ce que l'être humain projette dans l'action.



Que nous apprend ce schéma ?

- Il s'agirait de légitimer un langage qui crée différents modèles et différentes logiques. Cependant, tout langage est légitime. Par exemple, on peut comprendre le mot « bibliothèque » comme un endroit où l'on loue des livres ou bien un lieu où l'on vole des livres ou encore un lieu où l'on lit.
- Dans tous les cas, la catégorisation implique l'utilisation du tiers exclu et le fait que les catégories soient en relation avec d'autres catégories.
- Dans ce processus, nous sommes face à deux choix : décider selon l'efficacité de la catégorie ou utiliser des modèles.
- Les modèles – qui sont, rappelons-le, des abstractions – peuvent être comparés à la réalité.
- Il n'est pas de modèle *de* la réalité mais *pour* la réalité, pour y agir.



L. B. : *Un géographe m'a expliqué que pour élaborer une carte, on met des petits points pour signifier quelques maisons isolées bordant une rue. Si le nombre de maisons dépasse 10, on met une barre afin que l'utilisateur ait l'impression qu'il y a un paquet de maisons.*

V.3. Modèles, dilemmes et compromis

La comparaison des différences entre les modèles et les réalités ne résout pas les problèmes. On peut simplement procéder à une accommodation, à un compromis, le but étant de mener à l'action. Le mouvement va dans les deux sens : comprendre avant d'agir mais aussi agir pour comprendre (nous avons tendance à croire que le premier énoncé du chiasme est à privilégier). Cette attitude typiquement pragmatiste nous permet de faciliter les implémentations en tous genres.

Fabriquer des modèles différents justifie une confrontation bénéfique à des dilemmes. Au vrai sens du terme, dilemme signifie que l'on a affaire à deux options contradictoires mais qui sont, toutes les deux, tout aussi désirables. Quant au sens de ce que l'on fait (action), il émerge après plusieurs cycles dans ce schéma. Un exemple de cette lancée dans l'action peut être la référence à une entreprise - ayant reçu le prix IFQM – qui a tenu une comptabilité non analytique mais une comptabilité générale, avec des entrées et des sorties (factures). D'ailleurs, ils ne savent que faire de leur excès d'argent. J'ajouterai que le manque de contacts avec la réalité est anxiogène.

Intervention 13 : *Mais comment s'accommoder des diverses weltanschauung ?*

Luc Hoebeke : *Il faut pratiquer l'accommodation, par exemple en politique, via trois critères, à savoir*

- *pas de consensus ;*
- *légitimer les diverses weltanschauung en considérant qu'elles sont une aide et qu'elles peuvent clarifier les décisions ;*
- *fabriquer des modèles.*

Intervention 14 : *Selon vous, le développement de l'entreprise peut-il s'opérer en pratiquant l'éthique communicationnelle de Habermas¹ ?*

¹ Voici, en résumé, les principes de l'agir communicationnel du philosophe Habermas : « Nous avons des prétentions à la validité de notre dire : je crois en ce que je dis et je suis prêt à le défendre devant une autre personne ou un public. Je désire la réalisation d'un accord final entre des personnes. Je parle à propos de quelque chose qui existe dans le monde. Dans l'agir communicationnel, il y a une différence entre la vérité objective (ce qui peut être dit du monde quelle que soit la langue) et la justification (c'est-à-dire, les représentations que je tiens pour vraies et qui pourraient ne pas l'être). L'objectivité vient de ce que je parle d'un monde qui, même s'il est interprété différemment par chacun, est *en réalité* le même pour tous. La vérité peut émerger dans l'argumentation si je (et chacune des autres parties prenantes) : tends vers elle ; crois à la vérité de ce que je dis ; suis capable de me remettre en question face aux représentations du monde d'une autre personne ou d'un public. » in *Philosopher sur le changement dans la vie professionnelle*, sous la dir. de Rodolphe de Borchgrave et Magdalena Darmas, éd. Le Cri, Bruxelles, 2007, p.23



Luc Hoebeke : *Selon le principe pragmatiste, je dirai qu'il faut se lancer, le faire et voir si cela marche !*

Intervention 15 : *Le désir, c'est une énergie. Mais même lorsqu'une belle dynamique se crée, on aboutit à une impasse mentale, à un indécidable sous forme de « ni oui, ni non ».*

Luc Hoebeke : *La relation en situation de travail est plus libre. Un focus sur l'action et une volonté de contact avec le réel aide à forger un compromis. Il est à remarquer que l'on peut ne pas parvenir à un compromis tout simplement parce que les personnes impliquées jugent plus important de maintenir des relations interpersonnelles que d'arriver à une solution sous forme de compromis.*

Intervention 16 : *Pour moi, le vrai dilemme n'est pas le « ni oui, ni non » mais le « oui et non », là où le tiers exclu et le principe de non contradiction se télescopent.*

Intervention 17 : *S'il est question de tout baser sur le compromis et la contradiction, on peut se demander si l'entreprise veille à organiser cette plateforme.*

Luc Hoebeke : *Le concept IKEA réunit trois choses inconciliables, à savoir un beau design, fonctionnel et peu cher. Mais cette contradiction crée la dynamique. Le créateur d'IKEA sillonnait à vélo la région pauvre de Suède de son enfance pour y livrer des meubles. Aujourd'hui, les travailleurs de chez IKEA sont invités à refaire ce périple pendant deux semaines afin de garder un contact avec la réalité. Dans le domaine de la discussion, on trouve de la cohérence dans la contradiction tandis que le risque se prend au sein d'un réseau.*

Intervention 18 : *Le dilemme est-il dans la réalité ou dans la perception de la réalité ?*

Luc Hoebeke : *Il est toujours dans la perception de la réalité.*

Intervention 19 : *Pourtant, on dit qu'une chose est impossible car on est face à un dilemme qui se situe dans la réalité.*

Luc Hoebeke : *On peut être face à un dilemme dans un contexte d'abondance dans lequel s'ancre aussi le dilemme tragique (perdant/perdant). Ce second cas est illustré magistralement dans les tragédies grecques. Toutefois, si l'on expérimente l'extension de la liberté humaine, on se confronte à l'apparition de choix à faire dans l'abondance. Pour créer cette abondance et cette dynamique, il faut commencer par travailler avec des personnes qui veulent mettre de l'énergie pour ou à contre-courant, et ce parce qu'il faut une place pour les résistances au changement.*

V.4. S'accommoder du cycle

Intervention 20 : *Dans un de nos séminaires sur le changement, Frank Pierobon nous présentait en hypothèse de travail un triangle humain/réel/langage désignant les points d'accroches et de résistances au changement. Il déclarait que le changement commence par une résistance quasi structurelle au changement. Etes-vous de ce avis ?*

Luc Hoebeke : *Oui. J'y adjointrai la peur ressentie lorsque l'on n'est pas enraciné dans la terre, dans le concret. Le risque, pour une entreprise d'implorer existe si le chef ne discute pas avec l'ouvrier.*

Intervention 21 : *La personne va modéliser autrement si l'on discute avec elle.*

Luc Hoebeke : *Oui, la modélisation change la perspective et c'est vital car imaginez une personne qui, dans sa modélisation se voit munie d'un marteau et tape sur des clous alors qu'elle a affaire à des vis. Par ailleurs, la discussion et le rapport au concret enclenche une dialectique où le fait d'avoir agit donne confiance et vice versa.*

Intervention 22 : *L'autopoïèse que vous décrivez plus haut ne finit-elle pas par produire un processus d'enfermement qu'il conviendrait de casser ?*

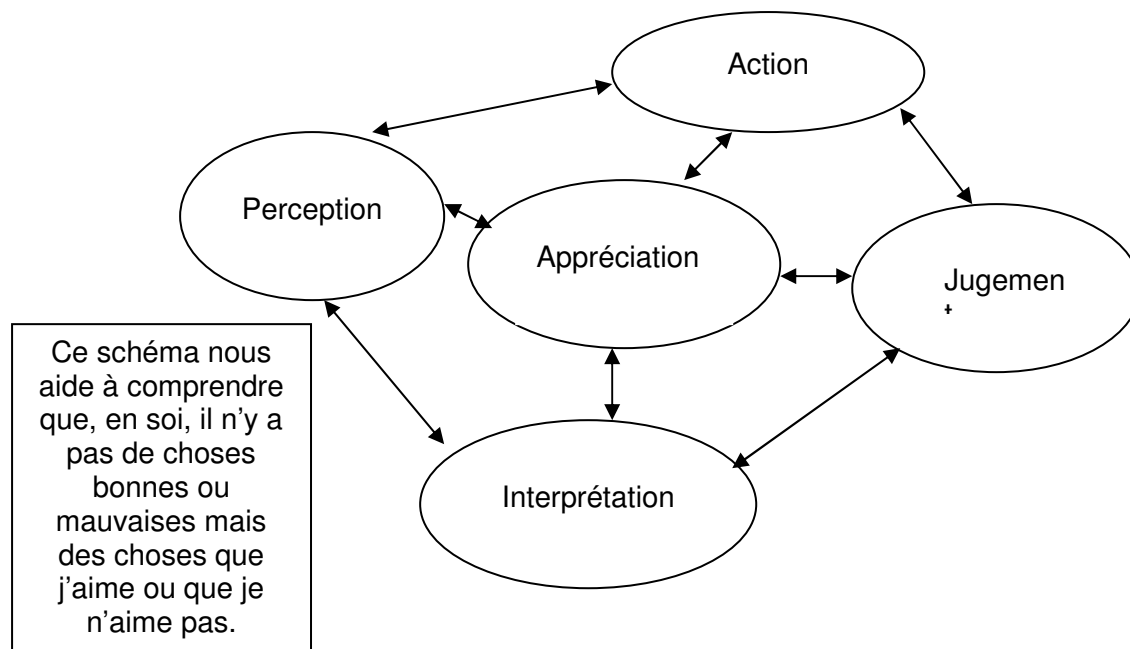
Luc Hoebeke : *Pas dans le cas de l'être vivant qui a une possibilité infinie d'actions, tant du côté de l'abondance de l'extérieur que de la capacité à former des représentations. La membrane entre ces deux mondes est mince.*

Intervention 23 : *La perception du monde bouge donc avec le monde.*

Intervention 24 : *Mais il m'apparaît que plus la perception est fine, plus elle immobilise les initiatives.*

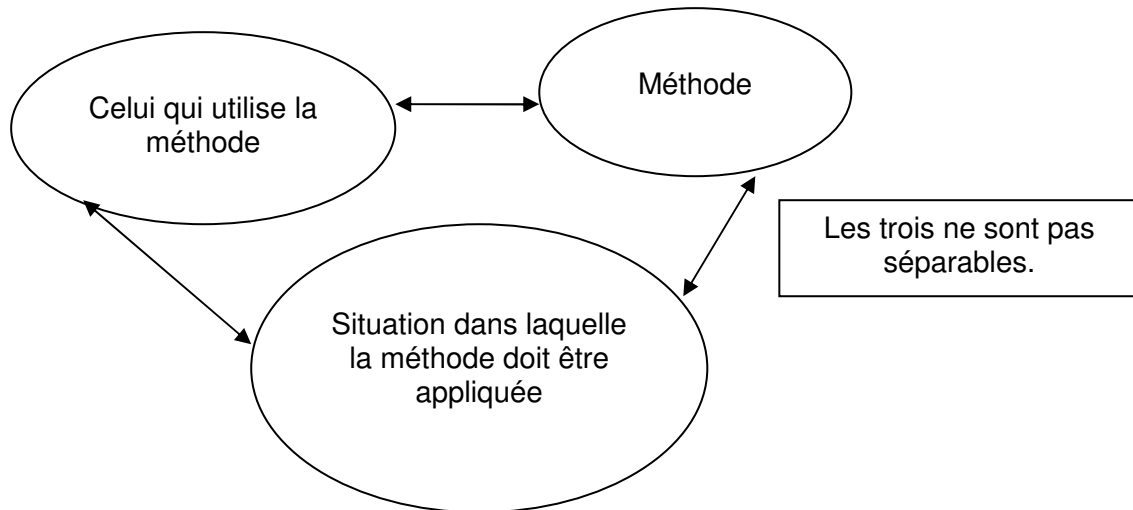
Intervention 25 : *Oublier est nécessaire pour pouvoir agir.*

Luc Hoebeke : *Le cycle ci-dessous est infernal mais nécessaire. Voyons cela :*



Intervention 26 : *Il semblerait que l'existence de certaines procédures a pour finalité non pas de faire fonctionner le système mais de l'arrêter. Par exemple, la conformité à la directive ISO est-ce un cadre rigide ou permet-il d'évoluer ?*

Luc Hoebeke : *La question est mal posée. Voyons le schéma suivant :*



L'exigence extérieure ne vaut rien car restructurer pour des raisons extérieures sous-entend que le chef et l'entreprise sont superflus. En Belgique, la méthode tacite consiste à savoir ce qu'il faut donner au client pour le satisfaire tout en en faisant, ensuite, à sa tête.

Intervention 27 : *Le problème c'est que nous sommes obligés d'appliquer les contraintes extérieures dans l'entreprise même si on les juge inutiles.*

Intervention 28 : *Il y a aussi l'astreinte cristallisée par le rythme et qui peut modifier la dynamique même si le modèle est bon. Il est impossible, par exemple, de s'accommoder tout le temps et de changer de modèle. En revanche, si on ne change pas de temps en temps, on est vite en décalage. Puis, il faut aussi figer les perceptions, sinon, on ne peut fonctionner. La question du changement de modèle requiert de se demander à quel moment et pendant combien de temps il faut l'appliquer.*

Intervention 29 : *Je me pose des questions quant aux différences de weltanschauung. On suppose souvent que la weltanschauung du chef est plus grande que celle des personnes de terrain. Mais leur vision du monde n'est pas plus vraie chez l'un que chez l'autre. Quant au virtuel, dans le monde financier il a des conséquences sur le réel, par exemple, pour une question de liquidités.*

Luc Hoebeke : *Dans le milieu bancaire, on assiste à une perte de sens à cause de la segmentation par secteurs ou départements dans le traitement d'un même dilemme. Dans le domaine hospitalier, cette segmentation implique que l'hôpital n'est plus le lieu des soins (orchestré par les infirmières) mais celui du geste technique du chirurgien (la pratique étendue des interventions en ambulatoire en témoigne).*

Intervention 30 : *J'ai toutefois l'impression que dans le milieu bancaire on gère trop les relations interpersonnelles et le concret et que l'on pense que,, par ces deux types de régie, on l'extérieur.*



Intervention 31 : *Le processus même de résolution d'un problème ne peut-il pas inclure un développement ?*

Luc Hoebeke : *Oui mais des soucis interfèrent lorsque l'on s'engage dans un éthos destructeur.*

VI. Conclusion

En conclusion, j'aimerais pointer le rapport entre le réel et le virtuel par une anecdote et par l'analyse du discours.

Une association d'étudiants faisait verser de l'argent par ses adhérents afin d'organiser des activités. Une étudiante était préposée à la mission de récolte de l'argent. C'était difficile, laborieux, elle courait après eux. Elle trouva une solution ingénieuse en mettant sur la page d'accueil de leur site la liste des personnes qui n'ont pas encore payé et le total manquant pour pouvoir réaliser l'activité. Elle ne courait plus après les étudiants puisque, désormais... ils se couraient les uns après les autres !

Pour ce qui est du discours, il faut toujours relier le réel au virtuel car un système informatique scindant données et réalité physique matérielle sort de l'univers humain. Le « matériel physique », le concret est à choisir dans chaque domaine. En entreprise, cela peut être la création de lieux de discussions entre les personnes, quelque soit leur statut. L'entreprise doit se demander quelle est sa matérialité (qui ne peut être l'entreprise elle-même) lorsqu'elle dépasse le nombre de 200 à 400 personnes car, au-delà, elle devient une abstraction qui s'entretient elle-même.