

LE CONCEPT D'INTERACTIVITE COGNITIVE : ILLUSTRATION PAR LA CONSTRUCTION DU CONCEPT DE LOYAUTE PROFESSIONNELLE

Vincent CRISTALLINI

Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3.
Membre de l'ISEOR.

Introduction

Cette communication vise à expliciter le double mouvement de **production** et **d'amélioration** des connaissances qui s'opère dans l'interactivité cognitive entre un intervenant chercheur et les acteurs d'une organisation, au cours d'une recherche-intervention.

Les échanges d'informations structurées (sous forme de concepts, méthodes, outils, notamment) du chercheur vers les acteurs sont porteurs **d'informations en retour** : réactions, commentaires, changements... qui sont, d'une part, significatives quant à **l'état de l'objet de recherche**, d'autre part, porteuses de **connaissances plus générales** sur le fonctionnement des organisations.

L'information nouvelle introduite dans l'organisation joue en quelques sortes un rôle de **révélation de phénomènes** présents dans la réalité des acteurs, mais mal appréhendés, dans le sens où ils n'en sont pas pleinement conscients. Ces phénomènes signifiants ne portent pas de nom bien déterminé, ne sont pas réellement mesurés et ne font pas l'objet d'une attention, d'une surveillance ou d'actions correctives décisives particulières de la part des acteurs. Une fois explicités sous forme de concepts, ces phénomènes entrent en résonance avec les acteurs :

- qui alimentent la création, la validation et la précision des concepts en tant que grilles de lecture pertinentes ;
- et qui fournissent de l'information sur ses manifestations concrètes en tant que base de faits.

Afin de bien expliciter le principe d'interactivité cognitive, nous partons d'un cas d'émergence d'une connaissance nouvelle, plus particulièrement celle du concept de loyauté professionnelle. Nous montrons comment ce concept émerge, germe, avant de devenir une connaissance générique solide. La loyauté professionnelle permet de mesurer la cohérence, la cohésion et l'efficacité d'une équipe. Elle explique en partie la qualité de mise en œuvre d'une stratégie. Elle s'observe, se mesure, se caractérise dans n'importe quel type d'organisation. Elle peut même être audité. L'introduction de ce concept a des effets non négligeables sur le fonctionnement des équipes et les performances d'une organisation.

La première partie de cette communication permet de faire découvrir au lecteur le concept d'interactivité cognitive. La deuxième partie explique, comment s'est construit le concept de loyauté professionnelle, par interactivité cognitive entre l'intervenant chercheur et les acteurs des organisations.

1. La production de connaissances par interactivité cognitive

Le concept d'interactivité cognitive est un des mécanismes féconds de production de connaissances au cours d'une recherche-intervention. Il s'agit d'un processus de production de connaissances d'intention scientifique, dans lequel l'intervenant chercheur est partenaire dans l'action et coproducteur de connaissances avec le terrain, dans le but de formuler des règles de connaissance nouvelles ou plus précisément des connaissances structurées sous forme de règles. Il s'agit de mener des expérimentations sur et avec l'objet de la recherche.

La connaissance naît dans des liens intersubjectifs et sociaux, c'est une forme de savoir élaboré dans l'interaction sociale. L'interaction entre le chercheur et les acteurs de l'organisation est cultivée. Chacun à son tour fournit aux autres une représentation du fonctionnement de l'entreprise. Les connaissances sont produites par un processus, qui prend la forme de cycles de consolidation de faits, qui valident, invalident, ou modifient des hypothèses.

Le chercheur part d'un questionnement large et sans grille a priori, il pose quelques hypothèses explicites à partir d'un référentiel souple constitué d'une base de connaissances, d'une base de règles (de type si... alors), d'une base de faits. L'intervenant-chercheur axe plus particulièrement ses observations sur la recherche de l'implicite. Dès qu'un ensemble de faits ou de phénomènes qui paraît signifiant est détecté, cela induit une recherche d'explications, puis de préconisations. Le processus s'appuie sur des itérations successives bouclées. Une première série d'observations est menée, puis d'autres investigations sont opérées sur le même espace organisationnel, selon la logique suivante : une collecte d'informations, stimulation des acteurs par présentation de résultats intermédiaires, nouvelle collecte d'informations et ainsi de suite... Il s'agit donc d'une recherche d'impacts de stimulation des comportements, d'intégration des informations, et de stimulation d'actes décisifs.

Afin de garantir la qualité des informations qu'il collecte et leur traduction sous forme de connaissances valides, le chercheur applique des principes de rigueur scientifique. Le premier consiste à alterner l'immersion et la distanciation avec le terrain, notamment en jouant sur une alternance des lieux. Le deuxième principe est que le chercheur négocie une position stratégique pour observer, au cœur de l'organisation et au plus près des phénomènes intimes qui font la vie de cette organisation. Le troisième est d'accéder à toutes les catégories d'acteurs. Enfin, les acteurs sont associés à la mise en œuvre des pratiques de validation et d'évaluation des connaissances, notamment par des discussions contradictoires.

L'interactivité cognitive est au final une technologie permettant de produire une connaissance communicable et partageable par d'autres acteurs, image nouvelle mais reconnaissable par les acteurs, qui s'appuie sur une forme d'adoption de l'intervenant chercheur par les acteurs.

2. La construction d'un concept : la loyauté professionnelle

Cette partie montre qu'un concept se forge par un processus global d'accumulation affinage de connaissances. A partir de l'émergence d'un questionnement et d'une problématique observée sur le terrain, l'intervenant-chercheur élabore un concept de plus en plus riche. Un concept peut ensuite être exporté pour aider la recherche transformative sur d'autres terrains.

Enfin, une connaissance structurée génère aussi sa propre incomplétude dans le sens où elle conduit le chercheur à découvrir des phénomènes nouveaux.

2.1. Un processus global d'observation et d'accumulation-affinage des connaissances

La recherche-intervention comporte une double logique d'observation et de manipulation de l'objet de recherche, fondée sur l'extraction et l'introduction d'informations sur et dans l'organisation.

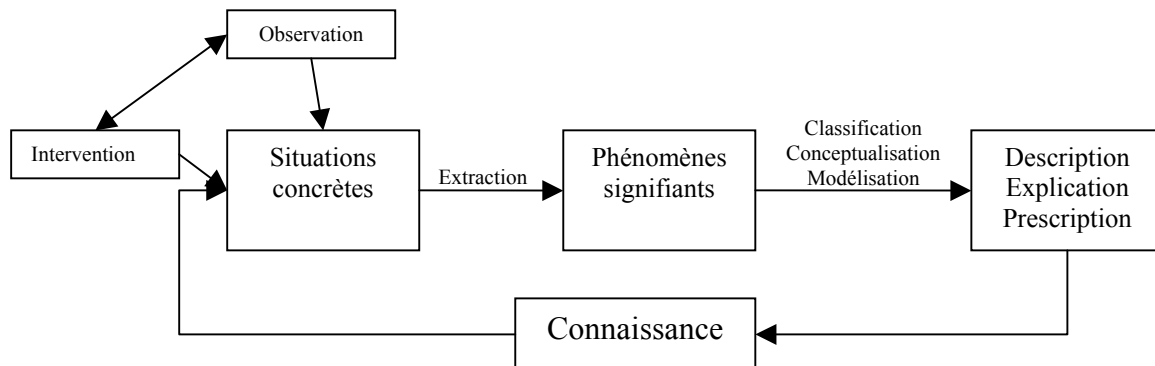
Partant de situations concrètes, l'intervenant-chercheur fait émerger des phénomènes significatifs, qu'il classe, conceptualise, modélise. Cette élaboration des connaissances s'appuie sur une méthode rigoureuse de description, d'explication et de prescription, relative aux phénomènes observés.

Cette méthode est très comparable à celle des biologistes qui investiguent la jungle amazonienne. Ils varient les postes d'observation tant il est difficile d'accéder à certaines zones, tout en sachant qu'ils vont découvrir une énorme variété d'espèces, d'interactions. Ils savent également que la connaissance actuelle de ce milieu est infime, comparée à la richesse supposée de ce milieu.

Dans tous les cas, dès que des observations nouvelles ont conduit à expliciter certains phénomènes, les interventions suivantes s'enrichissent de la connaissance acquise.

Ce processus global d'accumulation et d'affinage des connaissances est schématisé figure 1.

Figure 1. Un processus global d'accumulation et d'affinage des connaissances



2.2. Emergence du questionnement qui préfigure le concept de loyauté professionnelle

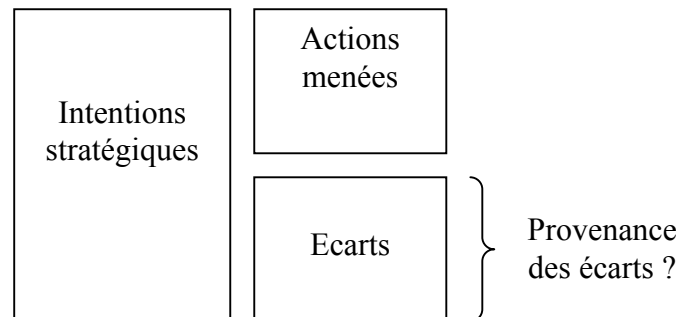
Ecarts entre intentions et réalisations stratégiques

Au cours de toutes les recherches-interventions menées sur des terrains variés, apparaît systématiquement une problématique vécue par les dirigeants et cadres, celle de l'écart entre des intentions stratégiques formulées ou affichées et des réalisations effectivement constatées.

Le caractère systématique et les effets particulièrement importants de ce phénomène, notamment sur les performances de l'organisation, lui confèrent un réel caractère significatif,

qui entraîne une vigilance accrue du chercheur : *d'où proviennent les écarts entre les intentions stratégiques et les réalisations ?*

Figure 2. Emergence d'une problématique significative



De nombreuses hypothèses peuvent dès lors être formulées quant à la provenance des écarts. Il peut y avoir une trop forte ambition stratégique de l'entreprise. Ce peut être un manque de moyens par rapport aux objectifs fixés. Il a pu y avoir des aléas ou des événements externes à l'entreprise au cours de la période.

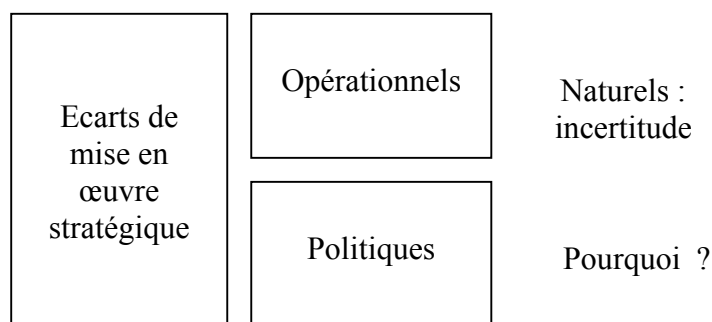
Écarts opérationnels et écarts politiques

Les différentes recherches interventions menées dans les entreprises permettent de dresser une liste, une classification, de nombreux phénomènes qui viennent entraver la qualité de la mise en œuvre stratégique. Cette classification confirme une certaine contingence des freins à la réussite stratégique. Néanmoins, il se dégage des observations que certains écarts seraient plutôt naturels, tandis que d'autres seraient plutôt liés à l'introduction de l'homme dans la boucle.

En effet, tous les écarts de réalisation liés à l'incertitude, à l'imperfection, aux erreurs, ne sont que le reflet de la vie, et sont aussi, traditionnellement, la matière première des gestionnaires et hommes d'organisations. Ces **écarts, dits opérationnels**, ne présentent pas de caractère tel qu'ils surprennent le chercheur en sciences de gestion. Depuis longtemps maintenant une maxime résume cette problématique : gérer, c'est prévoir. Les écarts opérationnels tomberaient presque dans la normalité ou le non événement.

Concernant les écarts liés aux hommes, ils méritent une attention toute particulière car ils semblent moins bien pris en compte dans la gestion des entreprises. L'observation rapprochée du fonctionnement des équipes montre que **certains écarts sont plutôt d'ordre politique**. Certains flux de décisions et de mise en œuvre ne tiennent pas compte des désaccords cachés, non exprimés par certains acteurs. Ce type d'écarts est une sorte de chaînon manquant, car ils permettent de comprendre certains écarts parfaitement inexplicables d'un point de vue opérationnel.

Figure 3. Détection d'un sous-ensemble de faits significatifs : les écarts politiques



Une focalisation des observations sur les écarts politiques dans les organisations a permis de mieux comprendre leur **caractère éminemment dialectique**. En effet, les écarts de mise en œuvre stratégique peuvent provenir des oppositions suivantes par exemple :

- De personnes dévouées et cordiales mais qui s'échappent sur les sujets essentiels ;
- De personnes jugées très compétentes mais qui font preuve d'autonomisme ;
- De personnes qui semblent être d'accord mais qui ne le sont pas en réalité ;
- De personnes qui préfèrent la bonne ambiance à l'efficacité...

Caractériser et mesurer la loyauté professionnelle

Au final, il se dégage des investigations de recherche que la qualité de mise en œuvre d'une stratégie dépend aussi fortement de la qualité de fonctionnement d'une équipe et d'une certaine éthique de la qualité des relations professionnelles entre ses membres. Comme en matière de recherche scientifique, la qualité de fonctionnement d'une équipe suppose que l'implicite soit explicite. L'adhésion d'un acteur et la qualité de son comportement ne peuvent pas être réalistement confinés au domaine de l'implicite. Il convient dès lors de donner un nom au phénomène signifiant qui explique la cohérence et la cohésion politiques au sein d'une équipe : la loyauté professionnelle.

La loyauté professionnelle peut être modélisée à partir de postulats, d'une définition, de critères de mesure.

Des postulats

La loyauté professionnelle consiste à admettre que le fonctionnement d'une organisation est hiérarchisé, avec la possibilité pour certains acteurs d'arbitrer, compte tenu de leur position hiérarchique.

L'autorité absolue n'existe pas, compte tenu de la possibilité de freinage des acteurs, que leur confère leur pouvoir informel.

La qualité de mise en œuvre d'une stratégie dépend fortement de la confrontation explicite des acteurs et non de leurs désaccords implicites dans lesquels les uns ont l'impression d'être obéis, et les autres l'impression qu'ils doivent se taire.

Une définition claire

La loyauté professionnelle consiste à exprimer son désaccord en un temps et un lieu opportuns, pour lever des malentendus entre des personnes ou de négocier des conditions de réalisation d'une action, afin d'améliorer la qualité de mise en œuvre de cette action dans le cadre des droits et des obligations de chacun.

Un instrument de mesure avec des règles du type : « c'est chaque fois que... »

La loyauté professionnelle peut se mesurer au travers de quatre critères :

- Une personne mène sa propre stratégie, fait ce qui l'arrange
- Une personne n'exprime pas son désaccord en temps et en heure
- Une personne ne se concerte pas a priori sur des sujets importants
- Une personne ne fait pas remonter des informations sensibles

Ces quatre critères sont le reflet de **stratégies cachées** qui conduisent une personne à se couper du lien hiérarchique et donc de la nécessaire autorité politique qui lui est attachée. Lorsque de manière répétitive et signifiante l'un ou plusieurs de ces critères est activé par le comportement d'une personne on parle de **déloyauté professionnelle**. Cette dernière a pour effet systématique de mettre en difficulté le responsable hiérarchique puisque, par définition, celui-ci ne découvrira les stratégies cachées implicites qu'au travers des accidents et conséquences qu'elles provoquent. Ainsi, ce n'est pas le désaccord en tant que tel qui entrave la qualité de vie d'une équipe, mais la méconnaissance et le non traitement des désaccords.

Comme nous venons de le voir, le concept de loyauté professionnelle, découvert dans et par les entreprises, a une réelle consistance. Il peut alors être apporté, introduit, dans des équipes afin d'en améliorer le fonctionnement.

2.3. Introduire le concept de loyauté professionnelle dans une équipe

La prudence du chercheur face à l'objet

La loyauté professionnelle n'est pas un concept quelconque et anodin. Son contenu est interpellant. L'introduction d'un tel concept est nécessairement pédagogique afin de tester et de respecter le degré d'acceptation des acteurs.

Nos observations sur les terrains nous ont montré des réactions quasi-systématiques de curiosité intellectuelle mêlée à de la gêne de la part des acteurs. En effet, ce concept joue tout à la fois un rôle de miroir et de conscientisation. La déloyauté professionnelle, ce n'est pas agréable, et pourtant cela existe. Les acteurs le pressentent bien et en souffrent souvent, sans pour autant savoir nommer le mal et le traiter.

La sur-validation par les acteurs

Une fois la phase de gêne passée, on constate l'adoption du concept par les acteurs comme une sorte de révélation d'un vécu expérientiel. Ils disent fréquemment qu'ils ressentaient intuitivement le phénomène sans avoir jamais clairement été capable de le nommer et de le décrire. Il relevait résolument de l'implicite.

Cette adoption du concept est très productive d'informations complémentaires pour le chercheur. Les acteurs partent à la recherche de situations concrètes permettant de valider le concept et les expriment. Il est extrêmement intéressant de constater, à ce stade, que les acteurs livrent spontanément et explicitement des cas à l'intervenant-chercheur sans qu'il ait besoin lui-même de décoder des discours implicites sous l'angle de ce référentiel de loyauté professionnelle. C'est dans ce sens que nous parlons de sur-validation par les acteurs qui adoptent le concept et le font vivre, avec moins de prudence que l'intervenant-chercheur.

L'intégration dans le vocabulaire et les pratiques de management

L'adoption du concept par les acteurs est source d'informations nouvelles, mais également de changement de pratiques. La recherche-intervention tient alors sa promesse de transformation des situations de gestion.

La nouvelle capacité pour les acteurs à nommer, caractériser et mesurer la loyauté professionnelle, change radicalement leurs relations. Lorsqu'un phénomène a été clairement explicité, on ne peut pas faire comme s'il n'existait pas. C'est ainsi que des situations de déloyauté professionnelle naturelles se voient plus souvent prises en compte et traitées.

2.4. L'émergence d'une forme « nouvelle » et délicate de déloyauté professionnelle

Nous avons vu plus haut que la déloyauté professionnelle avait pour effet systématique de mettre en difficulté le responsable hiérarchique puisqu'il ne la découvre qu'au travers des accidents et conséquences qu'elle induit.

Les itérations de longue durée que nous menons au sujet de ce concept ont un rôle de validation-affinage de la connaissance acquise. Nous avons constaté que toutes les équipes sont sujettes à ce phénomène, plus ou moins gravement certes, mais systématiquement. C'est en soi un résultat.

Cependant, notre référentiel de la loyauté professionnelle s'appuie fortement sur l'intentionnalité et le courage des acteurs. Or, il émerge de nos observations récentes une nouvelle forme de déloyauté professionnelle dans laquelle on peut supposer qu'il y a absence d'intentionnalité de la personne. Cette forme ne nous est pas encore totalement connue. Elle s'exprime comme le manque de pertinence des répliques, le manque de sens politique, les maladresses orales, écrites, les erreurs diplomatiques, les ratés protocolaires... Nous appelons provisoirement cette forme : l'incompétence situationnelle. Cette forme de déloyauté nous paraît d'essence psychanalytique et elle semble assez irrépressible. « C'est plus fort que les acteurs ! ». Ils font rater des opérations ou dégradent une image de marque sans vraiment le vouloir.

Il ne s'agit pas de manques de compétences à proprement parler puisque les personnes peuvent très bien réaliser les opérations qui leur sont confiées au sens technique, mais dès que des dimensions comportementales de rapports aux autres apparaissent, les personnes dérapent, soit par couardise, soit par excès de vanité. Nous poursuivons les investigations pour mieux comprendre ce phénomène au contact des acteurs, ce qui signifie que la connaissance reste à parachever.

Conclusion

L'interactivité cognitive est un moyen fécond de générer des connaissances nouvelles en approchant des mécanismes intimes de fonctionnement des organisations.

Cette relation entre le chercheur et les acteurs des organisations permet à la fois d'améliorer la connaissance sur les organisations et d'aider celles-ci à améliorer leurs performances.

Le concept de loyauté professionnelle qui illustre ce papier, montre bien à quel point il serait difficile d'inventer un tel concept sans un contact rapproché avec l'objet de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

David A., La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? in : David A., Hatchuel A., Laufer R. (Coord.), Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Vuibert, 2000, p. 193-211

Pierme J.-P. et Wacheux F., « Recherche en sciences de gestion et conseil aux entreprises : une complémentarité dynamique à inventer », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°17, 1995, p.3-14

Savall H., Zardet V., Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique – Observer l'objet complexe, Economica, 2004

Savall H., Zardet V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », Revue internationale de systémique, 1996, 24p.

Wacheux F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Paris, Economica, 1996, 290p.