

## Compte-rendu de la journée d'étude du 1 décembre 2016

### Membres présents

1. Michel SONNTAG, INSA Strasbourg, [michel.sonntag@insa-strasbourg.fr](mailto:michel.sonntag@insa-strasbourg.fr),
2. Marie-Laure VITALI, Cnam Chaire Unesco, [marie-laure.vitali@cnam.fr](mailto:marie-laure.vitali@cnam.fr),
3. Edwige BOMBARON, Crf, Cnam, [edwige.bombaron@bbox.fr](mailto:edwige.bombaron@bbox.fr),
4. Jean-Gabriel OFFROY, EISTI, Cergy, [jgo@eisti.eu](mailto:jgo@eisti.eu),
5. Michel DUBOIS, UNILASALLE, [michel.dubois@unilasalle.fr](mailto:michel.dubois@unilasalle.fr),
6. Sonja PIQUET, ENSICAEN, [sonja.piquet@ensicaen.fr](mailto:sonja.piquet@ensicaen.fr),
7. Marie-Pierre ESCUDIE, INSA Lyon, [marie-pierre.escudie@insa-lyon.fr](mailto:marie-pierre.escudie@insa-lyon.fr),
8. Benoit HUMBLLOT, EPF, [Benoit.Humblot@epf.fr](mailto:Benoit.Humblot@epf.fr),
9. Claire LEROUX ; ESIEA, [leroux@esiea.fr](mailto:leroux@esiea.fr),
10. Loïc SAUVEE, UNILASALLE, [loic.sauvee@unilasalle.fr](mailto:loic.sauvee@unilasalle.fr),
11. Benoit LE BLANC, ENSC - Bordeaux INP, [benoit.leblanc@ensc.fr](mailto:benoit.leblanc@ensc.fr),
12. Fabien MILANOVIC, Sup'Biotech Paris, [fabien.milanovic@supbiotech.fr](mailto:fabien.milanovic@supbiotech.fr),
13. Marie CHEDRU, UNILASALLE, [marie.chedru@unilasalle.fr](mailto:marie.chedru@unilasalle.fr),
14. Laurent COUTURIER, [couturierlaurent@hotmail.fr](mailto:couturierlaurent@hotmail.fr),
15. Nathalie GARTISER, INSA Strasbourg, [nathalie.gartiser@insa-strasbourg.fr](mailto:nathalie.gartiser@insa-strasbourg.fr),
16. David OGET, INSA Strasbourg, [david.oget@insa-strasbourg.fr](mailto:david.oget@insa-strasbourg.fr),
17. Yann SERREAU, CESI, [yserreau@cesi.fr](mailto:yserreau@cesi.fr),
18. Cathy SABLE, INT Télécom Bretagne, [Catherine.Sable@telecom-bretagne.eu](mailto:Catherine.Sable@telecom-bretagne.eu),
19. Jean-Marie BARBIER, Cnam Chaire Unesco, [jean-marie.barbier@cnam.fr](mailto:jean-marie.barbier@cnam.fr),
20. Thibault de SWARTE, INT Télécom Bretagne, [Thibault.deSwarte@telecom-bretagne.eu](mailto:Thibault.deSwarte@telecom-bretagne.eu)
21. Nelly SOOR, ENSEA, [nelly.soor@ensea.fr](mailto:nelly.soor@ensea.fr),
22. Stéphanie PETIT, INSA Rive Normandie, [Stephanie.petit@insa-caen](mailto:Stephanie.petit@insa-caen),
23. Denis LEMAITRE, ENSTA Bretagne, [denis.lemaitre@ensta-bretagne](mailto:denis.lemaitre@ensta-bretagne)
24. Idia MOUFFOR, CESI, [imouffor@cesi.fr](mailto:imouffor@cesi.fr)

### Ordre du jour

1. Ouverture par le président Michel Sontag.
2. Séparation en sous-groupes.
3. Mise en commun et discussion.

#### 1. Ouverture par le président Michel Sontag.

Le président souhaite la bienvenue à tous les participants et souligne l'intérêt que beaucoup ont manifesté pour ce nouveau thème de travail « procédure et discernement dans les activités et la formation des ingénieurs » qui sera aussi celui de notre colloque en décembre 2017.

Il donne ensuite quelques informations sur la vie de notre réseau :

- Le 9 novembre « Ingenium-Est » avait organisé une journée rencontre et débat autour de la publication du livre « Des sciences humaines, économiques et sociales (SHES) pour les Ingénieurs ? La preuve par l'exemple ». Ouvrage publié sous la direction de Nathalie Gartiser et Jacques Audran de l'INSA de Strasbourg par les Presses de l'Université Technologique de Belfort-Montbéliard (UTBM) dans la collection Ingénieur au XXI<sup>e</sup> siècle. Plusieurs directeurs ou représentants d'Ecoles d'ingénieurs du Grand Est

ont participé à la journée, ce qui contribue à légitimer le travail réalisé au sein d'Ingenium. L'après-midi a été consacré à un atelier animé par Vera Ivanaj Enseignante et chercheuse à l'ENSIC, membre d'Ingenium (Université de Nancy). Le travail en atelier s'appuyait sur une pédagogie non conventionnelle utilisant la peinture et le dessin pour favoriser les réflexions et les apprentissages collaboratifs et traduire les représentations que les groupes se faisaient de la question : « Quel espace pour les Humanités dans les Ecoles d'ingénieurs de la région ? ».

- Le 29 novembre réunion de la commission « Site Ingenium » pour finaliser la maquette du futur site internet construit par Claire Leroux et Marie Laure Vitali. La maquette sera présentée lors de notre AG en janvier pour validation définitive et mise en œuvre.
- Le 21 septembre Jean-Gabriel O., Jean-Marie B., Marie Laure V., Nejib A., Michel D. et Michel S. ont rencontré « Felix, le sculpteur » (Gérard Chamayou) pour un entretien sur le moment et l'activité de création. Cet entretien et l'intervention de « Felix » permettront de rédiger la conclusion de notre prochain ouvrage consacré à la « Création-créativité et innovation dans l'activité et la formation des ingénieurs ».
- Le projet éditorial de cet ouvrage est en cours. Les textes des divers ateliers sont collectés, en grande partie. Présentation à l'AG de janvier.

Puis il donne des indications sur l'organisation de la journée de séminaire :

- Cinq ateliers avaient été prévus mais en fonction des inscrits on pourra moduler. (L'atelier 4 fusionnera par la suite avec l'atelier 3). On travaillera en atelier le matin jusqu'à 12 h 30. Séance plénière de débat et de synthèse l'après-midi.

Il rappelle que le terme de procédure est très courant aussi bien en droit qu'en génie industriel, en informatique qu'en psychologie cognitive et de l'apprentissage. Il se retrouve sous d'autres modalités comme routinisation, formatage, formalisation, automatisation...

Le terme de discernement, emprunté au latin « discernere, séparer » à l'honneur à l'époque classique, désignait la faculté de connaître distinctement. Aujourd'hui il est de bon ton d'agir et de décider avec discernement ! On retrouve l'idée sous les notions de singularisation, contextualisation, adaptation...

Enfin en guise d'introduction au travail des ateliers, il rappelle quelques idées quasi paradoxales qui sous-tendent la question du rapport entre procédure et discernement.

- On admet que l'on peut former au discernement. Mais si l'on pense que toute formation, d'une certaine façon, est formatage, peut-on apprendre une procédure pour échapper à l'effet de formatage de l'apprentissage ? Comment ?
- Dans l'industrie nucléaire, dans le pilotage des avions, dans l'intervention chirurgicale, en sécurité, en qualité le respect des procédures ou des consignes ou des protocoles est essentiel pour limiter les erreurs humaines. Mais parfois la prise de risque et le non-respect des procédures peuvent éviter le pire et ouvrir de nouveaux horizons. Où ? Quand ? Comment ? Par qui ? Pourquoi ?
- La procédure ou la routinisation des actions et des cognitions nous permet de gagner du temps et de l'énergie. Des prêts à penser, des prêts à agir. Pour quelle finalité ? Comment sont construites les procédures ?
- On peut dire, d'une certaine façon, que la culture est un ensemble d'allants de soi (comme des habitus ou des prêts à penser et à agir) qui se donnent pour naturels, alors qu'ils ont un fondement historique. Comment s'en libérer (Le faut-il ? Quand ?) tout en gardant leur fonction de lien social ?

Il évoque ensuite le cas historique de soldats de la grande guerre, décorés pour héroïsme et pourtant fusillés pour non-respect d'une discipline militaire qu'ils jugeaient stupide et inadaptée à la situation et le commentaire d'Althusser sur sa réussite au concours d'agrégation de philosophie : il avait assimiler un prêt à penser (procédure cognitive) conforme aux attendus du concours qui lui aurait permis (à son avis) de traiter rapidement et brillamment tout un ensemble de sujets de philosophie générale. Il disait qu'il savait s'y prendre !

Ensuite répartition des participants en quatre ateliers

- Atelier 1 : Formation au discernement
- Atelier 2 : Décision et prise de risque
- Atelier 3 : Procédure : asservissement et libération – appréhension de l'incertitude
- Atelier 4 : Interprétation et culture

## 2. Séparation en 4 sous-groupes.

Et travail en atelier

## 3 Après midi : mise en commun et discussion.

### Synthèse atelier 1 : Formation au discernement

<b>1</b> <b>Formation au discernement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Qu'est-ce que le discernement ?</li><li>- Une place au discernement est-elle réservée dans nos cursus de formation en école d'ingénieurs ? Si oui, sous quelles formes ?</li><li>- Pourquoi et comment former au discernement dans les écoles d'ingénieurs ?</li></ul>	<b>Marie CHEDRU</b> <a href="mailto:marie.chedru@lasalle-beauvais.fr">marie.chedru@lasalle-beauvais.fr</a>  <b>Yann SERREAU</b> <a href="mailto:yserreau@cesi.fr">yserreau@cesi.fr</a>
--	--	--

Marie Chedru (UniLasalle) – Yann Serreau (CESI) – David Oget (INSA Starsbourg) – Thibault de SWARTE (Telecom Bretagne) – Idir Caradot (CESI) – Laurent Couturier (Psychosociologue indépendant).

texte d'appel à contribution de l'atelier "Formation au discernement" :

"Former au discernement en école d'ingénieur convoque plusieurs dimensions :

Celle de l'intériorité de l'Etre (connaissance de soi),

celle de l'extériorité de l'Etre (environnement humain et naturel),

et enfin celle de la prise de décision responsable et de l'engagement éthique.

Face aux enjeux de l'humanité et du vivant, comment vous y prenez-vous, dans votre école, pour former des élèves ingénieurs au discernement ?

Comment articulez-vous les différentes dimensions citées ci-dessus ?"

## Synthèse atelier 2 : Décision et prise de risque

<b>2</b> <b>Décision</b> <b>et</b> <b>prise de</b> <b>risque</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Qui prend le risque ?</li><li>- A qui fait-on courir le risque ?</li><li>- Oser prendre des risques, responsabilité,</li><li>- Les champs d'application : santé, industriel, justice, éducation, police, transport, énergie, militaire, diplomatie.</li><li>- Dans le nucléaire, le risque est pris collectivement.</li><li>- En médecine, c'est plus flou, le risque est interindividuel.</li><li>- Ethique</li></ul>	<b>Jean Gabriel OFFROY</b> <a href="mailto:jgo@eisti.eu">jgo@eisti.eu</a>  <b>Marie-Pierre ESCUDIE</b> <a href="mailto:marie-pierre.escudie@insa-lyon.fr">marie-pierre.escudie@insa-lyon.fr</a>
--	--	---

Participants : N. Abdelmoula (ESTI), M.-P. Escudié (INSA Lyon), N. Gartiser (INSA Strasbourg), J.-G. Offroy (ESTI), S. Petit (INSA Rouen)

Décision et prise de risque OU risque et prise de décision

Ancrage dans les théories de la décision : modèles d'aide pour appréhender l'incertitude.

Face à l'incertitude : la réduire ou ne pas pouvoir la réduire. Difficulté de nommer les incertitudes. Lien avec la connaissance.

Incertain : fait, donnée, mise en contexte du risque.

Risque : impact que peut avoir l'incertitude. Diminuer le risque.

L'incertitude va nous amener à gérer la prise de risque (cf. principe de précaution, droit de retrait).

Travaille-t-on aujourd'hui en environnement certain ? Les outils d'amortissements sont créés pour ces environnements certains donc limites.

Exemple : dans le génie industriel, on qualifie l'incertitude comme un fait (typologie détaillée).

Avoir un but mais ne pas savoir comment y parvenir (cf. la conception préliminaire pour résoudre les contradictions).

2 profils-type: risk adverses / risk lovers

Procédure comme outil d'aide à la décision → substitution à la prise de décision (encadre la subjectivité du décideur).

Contexte de judiciarisation et complexification de la société.

Approche gestion : middle management (question de l'éthique de l'ingénieur dans l'entreprise par rapport à la prise de décision).

Responsabilité vs culpabilité.

Discernement : individuel et collectif / objectif et subjectif.

Ingénieur : statut d'expert qui interroge le rapport à la décision.

Notions évoquées : confiance, incertitude, risque, responsabilité, middle management

**Propositions pour colloque 2017 :**

- Titre de l'atelier : L'ingénieur décideur dans une chaîne de décision
- Mots-clés : objectif, adhésion, responsabilité, valeurs, questionnement

**Synthèse atelier 3 : Asservissement et libération – appréhension de l'incertitude**

<p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Procédure : asservissement et/ou libération ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création &amp; procédure / création &amp; discernement</li> <li>- Procédures, normes, lois : protéger ou se protéger ?</li> <li>- L'intelligence de la situation : comprendre et choisir l'approche des problèmes ?</li> <li>- Le discernement relève-t-il d'une démarche mentale modélisable ?</li> </ul>	<p><b>Michel SONNTAG</b> <a href="mailto:michel.sonntag@insa-strasbourg.fr">michel.sonntag@insa-strasbourg.fr</a></p> <p><b>Claire LEROUX</b> <a href="mailto:leroux@esiea.fr">leroux@esiea.fr</a></p>
---	---	--

*Participants* : **Benoit Humblot**, EC EPF, Sceaux ; **Sonia Piquet**, Ensicaen, Caen ; **Denis Lemaitre**, ENSTA, Brest ; **Michel Dubois**, UniLaSalle ; **Fabien Milanovic**, SupBioTech, Paris ; **Michel Sonntag**, INSA, Strasbourg.

*L'apprentissage comme acquisition de procédures.*

Normes, procédures, usages s'opposent à la rencontre de l'inédit, de l'inconnu. Cf Gaston Bachelard et Michel Serres. Mais l'apprentissage n'est-il pas l'acquisition de procédures ? La procédure est une construction à partir d'une réflexion qui a déjà été faite ; on garantit une réflexion ; il y a économie de réflexion ; mais la procédure dégage de la responsabilité.

Ainsi, il peut y avoir cassation d'un jugement par vice de procédure. De même, si un plaignant cherche à accéder au juge avant le jugement il est débouté. C'est histoire d'un agressé se défendant ; l'agresseur initial porte plainte ; l'agressé n'a pas de possibilité de recours au juge ; il faut respecter le protocole.

En termes de jugement, on regarde d'abord si la procédure a été respectée ; la procédure est une garante d'une méthode qui garantit un résultat. Cet aménagement évite les accidents, il permet d'avancer sur un terrain qui écarte les incertitudes.

On se situe dans le cadre général de la rationalisation du monde (Max Weber). Le monde est organisé via les procédures ; c'est ce que Habermas appelle la rationalité procédurale. Cette mise en œuvre de procédures définit un cadre pour agir. Il en est de même des protocoles expérimentaux. Cela conduit à des points d'application ; on le voit avec les nouvelles techniques d'édition du génôme qui conduisent à des protocoles lourds et systématiques.

*Les procédures permettent-elles de discerner ?*

Tout dépend du point de départ ; on établit des procédures pour discerner. Par exemple, on est capable de modifier les génomes de plantes en modifiant des séquences de gènes, sans transgénèse. Il y a des séquences ciblées ; on met en place des procédures pour valider ce qu'on a modifié ; mais qu'en est-il du « off target » ? Il y a des enjeux très forts ; => les procédures n'ont pas été suivies ; on ne suit que les cibles ou on regarde autour... Quelle procédure élaborer pour établir la factualité ? Discerner, c'est être capable de différencier, de séparer. Comment être capable de discerner ? En « gene editing », il semblerait qu'il y ait un parti-pris à tout focaliser sur l'approche CRISPR-Cas9, alors que la technologie TALEN aurait

beaucoup moins d'inconvénients que l'édition de gènes par CRISPR-Cas9 qui fait des coupures hors cible. Le débat concernant cet aspect a conduit à la démission d'Yves Berthaud, directeur de recherche à l'INRA, du Comité scientifique du HCB (Haut Conseil des biotechnologies). Comment évaluer les « dommages collatéraux » éventuels ?

Il faut donc être capable d'élaborer une procédure qui a valeur d'autorité ; elle n'apparaît pas toute seule, elle n'a de sens que si elle est acceptée par tous. Même un artiste s'impose des procédures.

On discerne au nom de quoi ? Les procédures donnent des cadres de références, des valeurs repères. L'apprentissage de routines libère du temps pour la réflexion et le discernement. Quelle peut être la représentation de l'OGM, obtenus hors des procédures de sélection traditionnelles ?

Doit-on revenir à une posture bachelardienne, dans le processus scientifique ? Il y a un défaut de psychanalyse de la connaissance. La rationalisation du monde, selon la causalité ou la finalité, diffère. Mais dans les usages on est influencé par les pensées procédurales. Par exemple, un ingénieur est préformaté. On le voit en GRH dans le génie industriel ; la façon d'un ingénieur, d'un financier, d'un psychologue, d'un gestionnaire, de parler de RH ne sont guère conciliables. Chacun est dans une routine de pensée. Or, il est demandé aujourd'hui aux ingénieurs de discerner, de jouer avec les cadres de référence. Cela se pose davantage maintenant, car les logiciels prennent les procédures de calcul en charge ; l'ouverture doit donc se faire sur autre chose que des algorithmes mathématiques.

Il y a donc une nécessité de connaître la procédure pour pouvoir discerner. Il n'y a pas de négativité ou de positivité dans les procédures ; elles sont issues de relation de pouvoir. Habermas lie rationalité et domination. La formation de l'ingénieur, le conduit à être un expert en procédures ; le discernement ne serait qu'en périphérie. La procédure est un prêt à agir, mais devient aussi un prêt à penser. Il ne reste plus qu'à dérouler la procédure. Ils pensaient penser mais, factuellement, ils déroulaient une procédure mécanique limitée. On pourrait, dans ce cas, tout automatiser ; on ferait perdre le savoir de l'ingénieur, de l'expert...

On peut en effet baliser un projet sur les seules descriptions techniques. Mais de ce fait, les questions de finalité, centrales pour la gouvernabilité et l'orientation des modes de développement restent dans l'ombre.

Il ne semble pas qu'on ait systématiquement besoin d'une intelligence des procédures pour penser et agir. On peut donner l'exemple d'obstacles très concrets comme « perdre son passeport à l'étranger ».

Lors d'un Audit, il y a rédaction d'un rapport ; c'est un apprentissage long. « Au bout du sixième rapport, je savais faire ... ». Il faut recontextualiser ce qu'on a appris ; pour être efficace, il faut à la fois être « adapté » à la situation et être « adapté » à ce que nous sommes. C'est un double discernement, et pas seulement une conceptualisation.

Comment une élaboration finit-elle par donner une « bonne » procédure ? On parle ici de robustesse, jamais parfaite, mais avec le moins de solutions *ad hoc* possibles. Une telle procédure, qui a montré de la robustesse, finit par être considérée comme un allant de soi, à ne pas interroger, tant que cela ne pose pas de problème. Mais comment peut-on définir le contexte d'application de la procédure, par rapport au cadre de référence ?

C'est pourquoi il est devenu plus prégnant pour les ingénieurs d'avoir dans leur formation de quoi discerner. Les évolutions rapides des sciences et des techniques produisent des éléments nouveaux dont on ne connaît pas le comportement en situation. Quand on produit des entités à comportement incertain, l'enjeu du discernement se porte sur la procédure, son aménagement, son élargissement.

#### *Procédure et sensibilité au monde*

Juridiquement, si la procédure est respectée, le droit est OK... On peut comparer l'approche du tir à l'arc en Orient et en Occident. Au Japon, par exemple, tout est dans le geste. Cette « procédure qualité » évacue le contrôle final. C'est comme l'agriculture bio qui est une garantie de moyens ; on a suivi les règles. L'analyse de la qualité finale n'est pas considérée. Cette focalisation sur la procédure conduit à une perte des agricultures traditionnelles sans procédures. Les savoirs informels ne sont pas décrits par la procédure. C'est ce qu'on pourrait appeler une sensibilité au monde ; dans certaines cultures, cela prend la place de la procédure. Mais dans le monde moderne, on est désormais baigné de procédure.

Doit-on distinguer savoir-faire stabilisé et procédure ? La procédure évacue la sensibilité au milieu. Si une procédure s'apprend sans grande difficulté, comment s'apprend la sensibilité au milieu ? Par exemple, comment apprend-on les langues ?

Selon Sonia, cela dépend de qui et où. On n'apprend pas ou peu des phrases toutes faites. Mais il ne faut pas avoir peur de faire des erreurs. L'apprentissage des langues en France, n'inclut pas l'erreur comme un outil dans le cadre de l'apprentissage ; il y a beaucoup d'inhibition. L'apprentissage en France est dominé par le concept de consigne. Il faut comprendre la consigne et l'appliquer.

#### *Rapport entre procédure et libre-arbitre*

De fait, il y a de très nombreuses situations différentes, positionnant les procédures : la recherche & développement, la formation par apprentissage, l'innovation, la création, la production industrielle, le judiciaire. Il faut avoir du discernement dans les rapports savoir-pouvoir ; l'élaboration et le maintien d'une procédure exige du pouvoir. C'est un rapport de pouvoir entre le savoir et le pouvoir.

Il y a une relation dialectique entre le libre-arbitre et l'asservissement, de même qu'entre libération et procédure. Historiquement, le citoyen est le membre de la « *citis* », laquelle est régie par un ensemble de règles. Ce qui conduit à un monde de règles, à la routinisation, et donc finalement la technicisation... C'est qu'apprend l'enfant : « L'enfance, ce temps qu'on ne se pardonne jamais d'avoir quitté. (Françoise Dolto) ». Dans l'approche clinique, médicale,

individuelle, ne sort-on pas de la procédure. En ce qui concerne l'humain, ne faut-il pas s'inscrire dans une situation plus sensible ? (cf. ci-dessus).

Dans la clinique, Foucauld a montré qu'il faut tenir compte du signifiant ; c'est un décryptage de signes. Une part des procédures visent à standardiser, homogénéiser ; cela conduit à la procédure opérationnelle standardisée. De là s'impose la division du travail. Mais il faut tenir compte des besoins de coordination, des mondes sociaux, au moins dans une catégorie de procédure. Les actions s'inscrivent alors dans un rapport contextuel entre les individus et leur environnement, elles sont vaguement déterminées, elles sont réorientées au fur et à mesure de la progression de l'action. (cf. Anselm STRAUSS et l'interactionnisme).

Cela conduit à une interrogation sur l'espace des procédures. Peut-on procédurer la remise en cause des procédures ? Ce serait une remise en cause de la procédure elle-même. Il faut buter sur des problèmes non résolus. Discerner serait au-dessus de penser. Cela fait penser à Thomas Kuhn, et la rupture paradigmatique nécessaire quand trop de solutions ad hoc s'imposent. Faut-il chercher du côté de la résolution de mise en situation de problèmes ? Cela conduit au concept de plan B : il faut penser au-delà de la procédure. Est-ce cela le discernement ?

En étant capable d'intégrer des procédures dans un contexte, de discerner, on prouve qu'on n'est pas une machine, laquelle ne peut qu'appliquer une procédure. C'est peut-être ce qui fait la différence entre l'expert et le savant ; le premier est dans la routinisation ; le deuxième est dans le recours à une théorie explicative. Dans un nouveau contexte, devant la carence des procédures, on va devoir faire appel au discernement...

#### *Dialectique entre procédure et discernement : une conception évolutionnaire ?*

On peut se référer à des pensées antiques : Héraclite ou le taoïsme. Le monde est toujours en train de se faire ; il n'est pas un ensemble fini ; rien n'est statique ; on est confronté à des nouveautés. Formaliser, normaliser, procéduraliser devient un enjeu, entre savoir et pouvoir. La dialectique entre finalité et causalité pourrait se décrire dans les termes : où aller ? Comment y aller ? Cela se décline en quatre cas... On sait où aller, mais on ne sait pas comment ; on sait où aller et on sait comment ; on ne sait pas où aller, mais on sait comment ; on ne sait ni où aller, ni comment...mise en forme des principes procéduraux peut aussi conduire à une évolution des procédures.

On l'a vu avec l'écriture du langage, mais aussi de la musique ou encore des règles de peinture. Cela a entraîné une évolution accélérée... La codification d'un art mène à son évolution.

La dialectique entre discernement et procédure, c'est celle de la poule et l'œuf. C'est un processus évolutif permanent issu de la rencontre incessante, selon un hasard structurellement contraint, entre la structure de la procédure et le discernement qui l'utilise. La possibilité d'apprendre à discerner, dans l'utilisation d'une procédure, devient un objectif du développement de la personne.

#### *Synthèse finale*

La procédure c'est, d'une certaine façon, du conceptuel solidifié. Cela conduit à des références constantes au droit. L'existential s'y oppose. Agir avec discernement, c'est aussi s'adapter au contexte et à soi-même, distinguer les domaines. Discerner, c'est séparer, donc avoir des repères externes à la procédure. La procédure est un schéma de réflexion, mais aussi une habitude, un construit ; elle peut devenir inadaptée, en fonction de changement de contexte ou d'innovation. Les procédures sont prises dans des rapports de pouvoir ; elles se logent à l'intersection des rapports de savoir et de pouvoir, elles s'imposent en fonction d'autorités. On est souvent pris dans le procédural inconscient. Cela conduit-il à une mise en abyme, prise de conscience de notre finitude ? Comment rendre les procédures vivantes ?

## Synthèse Atelier 4 : Interprétation et culture

<p style="text-align: center;"><b>4</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Interprétation et cultures</b></p>	<p><b>Interprétation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grille de lecture / système de pensée ?</li> <li>- Traduction du monde, rapport au monde et place dans le monde ?</li> <li>- Expérience ? attendus?</li> </ul> <p><b>Cultures :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionnelle, d'action ? Sub-cultures / chaîne de cultures ?</li> <li>- Positionnement et valeurs ?</li> </ul> <p><b>Discernement /pertinence ?</b></p> <p><b>Culture d'interprétation ?</b></p>	<p><b>Edwige BOMBARON</b> <a href="mailto:edwige.bombaron@bbox.fr">edwige.bombaron@bbox.fr</a></p> <p><b>Marie Laure VITALI</b> <a href="mailto:marie-laure.vitali@cnam.fr">marie-laure.vitali@cnam.fr</a></p> <p><b>Loïc Sauvé</b> <a href="mailto:Loic.Sauvee@unilasalle.fr">Loic.Sauvee@unilasalle.fr</a></p>
--	--	--

*Participants :* **Cathy**, INSA, Rouen ; **Nelly**, Telecom Bretagne ; **Benoit**, IPB-ENSC, Bordeaux ;  
*Animation :* **Loïc**, UniLaSalle ; **Edwige**, CRF Cnam, Paris ; **Marie-Laure**, Chaire Unesco Cnam, Paris.

Dans nos pays occidentaux, la procédure s'apparente à une forme de sécurité formalisée (on sait ce qui doit être fait) alors que dans d'autres cultures (tiers-mondistes, où la précarité est plus présente) la formalisation n'est pas de mise et c'est par voie d'oralité que le « savoir vivre » aussi nommé le « folklore » est transmis.

La procédure est une généralisation et porte un accent « collectif » alors que le discernement est une singularisation et est ancré dans la subjectivité du sujet discernant :

***Dialectique*** entre discernement et procédure.

Discernement : qualité intellectuelle et/ou qualité morale ?

Discernement stratégique, managérial, et/ou éthique ?

Focale sur les procédures comme outils de stratégies managériales en lien fort avec la culture d'entreprise (mise en avant et utilisation des procédures : prise de pouvoir, contournement....)

Prendre en compte également la **dimension stratégique**, de calcul, fait par les agents quand il s'agit de procédure : ainsi le discernement peut ne pas s'opposer pas à la procédure (par exemple managériale) mais il peut être un moyen pour exercer coercition, contrôle, pouvoir. Exemple des procédures managériales qui peuvent être étudiées dans cette perspective.

Place de la culture technique dans l'entreprise, longue à se transformer, devient parfois un boulet, un empêchement de changement ou peut même isoler les individus. On constate que la culture d'entreprise perdure malgré les transformations de l'organisation, des pratiques et/ou des activités, et qu'il faut près de 4 ans pour qu'une nouvelle culture d'entreprise prenne forme.

« Cultures » disciplinaires : disciplines éminemment « interprétatives ». « Grandes disciplines exégétiques, à côté de la littérature, de l'exégèse biblique et de l'historiographie, le droit occupe, avec la médecine, une place éminente car singulière. Dire cela c'est observer un point commun et une différence spécifique. Le point commun qu'ont en partage ces disciplines exégétiques tient à ce qu'elles ont conscience de la nécessité de l'interprétation en raison du caractère équivoque d'un énoncé ou d'un contexte. » (Pierron, 2013)

Discernement : prise en compte des rugosités, des porosités dans les procédures... Jugement clair pour donner du relief, de l'épaisseur aux procédures.

« *Interprétation* » comme *herméneutique* de ces « rugosités », de ces « porosités », de ces « incidents » (*didactique*).

La procédure étant vue comme une signification donnée, le discernement quant à lui serait vu comme le sens construit par l'acteur, le sujet face à la procédure.

La procédure (comme la loi ou comme la règle) ne s'applique pas, elle s'interprète (**herméneutique**). Ex. Justice - le Droit comme une herméneutique en contexte, « La lettre, l'Esprit et L'interprétation », Pierron (2013) ou en Médecine – dimension clinique (quid du patient quand cette dimension s'efface à l'hôpital au seul profit des procédures).

Nos facultés d'interprétation sont liées à nos expériences, nos connaissances, aux cultures qui nous traversent : notion de culture prise comme une dynamique, (ne peut pas être statique) avec une compréhension d'une culture empreinte de subcultures qui nous amène à utiliser le concept de « chaîne de cultures » vue comme un « fond de sauce » commun à un collectif donné.

**Approche neurosciences** (réf. Alain Berthoz : la décision) : la procédure favorise les « voies courtes » (combinaisons neuronales, schèmes d'action, incorporation de « prêt-à-agir », configuration, algorithmes...) dans la prise de décision alors que le discernement entraîne une voie longue (blocage de la voie courte, prises d'information, analyse, évaluation, pertinence, décision et action adaptée au contexte). Le cerveau fonctionne à l'économie, intériorise un maximum de réactions possibles en fonction des différentes situations auxquelles nous sommes confrontés...

**Approche économiste** (ref : Daniel Kahneman, prix Nobel d'économie - Système 1, système 2. Les deux vitesses de la pensée, 2012) « *Le « Système 1 » est ultra-rapide, intuitif et émotionnel ; le « Système 2 » est plus lent, plus réfléchi, plus contrôlé et plus logique. Via de multiples expériences auxquelles le lecteur est invité à s'essayer lui-même, sont exposés les facultés extraordinaires de la pensée mais aussi les ravages des partis pris et autres biais cognitifs dont nous sommes les jouets : illusion de familiarité, effet de halo, biais optimiste, illusion de causalité, effet d'ancrage, illusion rétrospective... – autant d'exemples de notre tendance à interpréter les événements en fonction de ce que nous connaissons déjà, du sens que nous souhaitons qu'ils aient, et de notre incapacité, inversement, à raisonner statistiquement, en acceptant l'idée de hasard.* » Notre cerveau inhibe plein de choses pour se concentrer (réagir) sur des éléments saillants, et il existe des configurations de cécité dans le système 1 comme dans le système 2.

Que serait un monde face à des procédures sans discernement ? : univers concentrationnaires (Bradbury, Kafka avec l'illustration de la réaction en chaîne kafkaïenne dans le film Brazil de T. Gilliam, et son héros Sam Lowry, enfermé dans les procédures).

Maxime : « mes parents ont sans doute manqué leurs rêves mais ont malgré tout réussi les miens ».

Citation : « le doute [≈ discernement] est un hommage qu'on rend à la vérité ». Auguste Renan L'interculturalité, plutôt la diversité, la pluralité des cultures favorise la capacité de discernement ou favorise un discernement partagé, collectif...

Le capital culturel et la capacité de discernement qui en découle permettent de donner du relief, de l'épaisseur à la procédure.

La procédure est vue comme « objet » alors que le discernement est associé au sujet-agissant, dans sa singularité et sa créativité par rapport à un contexte donné, dans l'environnement qui est le sien.

La dimension de l'altérité serait à prendre en compte dans le discernement d'un sujet. Discernement pour arriver à une décision, pour agir en situation.

**Prochaine réunion.**  
**Assemblée Générale Annuelle**  
**Vendredi, le 27 janvier 2017**  
De 9 h à 16 h 30  
**au CNAM, 292 rue Saint Martin**  
dans l'**Amphi Robert Faure** aussi nommé **amphi Z,**  
**accès 1, niveau (-1), juste à l'entrée du Cnam.**

[michel.sonntag@insa-strasbourg.fr](mailto:michel.sonntag@insa-strasbourg.fr), [marie-pierre.escudie@insa-lyon.fr](mailto:marie-pierre.escudie@insa-lyon.fr),  
[nathalie.gartiser@insa-strasbourg.fr](mailto:nathalie.gartiser@insa-strasbourg.fr), [jgo@eisti.eu](mailto:jgo@eisti.eu), [couturierlaurent@hotmail.fr](mailto:couturierlaurent@hotmail.fr),  
[nab@eisti.eu](mailto:nab@eisti.eu), [denis.maricourt@ipsa.fr](mailto:denis.maricourt@ipsa.fr), [marie-laure.vitali@cnam.fr](mailto:marie-laure.vitali@cnam.fr),  
[edwige.bombaron@bbox.fr](mailto:edwige.bombaron@bbox.fr), [michel.dubois@unilasalle.fr](mailto:michel.dubois@unilasalle.fr), [david.oget@insa-strasbourg.fr](mailto:david.oget@insa-strasbourg.fr),  
[marie.chedru@unilasalle.fr](mailto:marie.chedru@unilasalle.fr), [leroux@esiea.fr](mailto:leroux@esiea.fr), [benoit.leblanc@ensc.fr](mailto:benoit.leblanc@ensc.fr),  
[fabien.milanovic@supbiotech.fr](mailto:fabien.milanovic@supbiotech.fr), [sonja.piquet@ensicaen.fr](mailto:sonja.piquet@ensicaen.fr), [Catherine.Sable@telecom-bretagne.eu](mailto:Catherine.Sable@telecom-bretagne.eu),  
[jean-marie.barbier@cnam.fr](mailto:jean-marie.barbier@cnam.fr), [Thibault.deSwarte@telecom-bretagne.eu](mailto:Thibault.deSwarte@telecom-bretagne.eu),  
[nelly.soor@ensea.fr](mailto:nelly.soor@ensea.fr), [Stephanie.petit@insa-caen](mailto:Stephanie.petit@insa-caen), [denis.lemaitre@ensta-bretagne](mailto:denis.lemaitre@ensta-bretagne),  
[imouffor@cesi.fr](mailto:imouffor@cesi.fr), [marie.chedru@unilasalle.fr](mailto:marie.chedru@unilasalle.fr),