

## « CONNAITRE ET AGIR EN SITUATION D'INCERTITUDE »

Les 8 et 9 décembre 2008 au Cnam Paris

Colloque interdisciplinaire et transversal, co-organisé par

Le réseau **Arts de la guerre et interprétation de la vie civile**, le LHEST-Université d'Evry et la **Maison de la Recherche sur les Pratiques Professionnelles**, CRF-Cnam.

La référence aux notions d'incertitude et de complexité apparaît aujourd'hui comme un point de passage obligé d'un grand nombre de discours managériaux. A la différence des années 50-60-70, prévisions, anticipations et planifications seraient aujourd'hui impossibles et les organisations et entreprises « obligées de naviguer à vue » et d'agir dans le court terme.

A la réflexion, on peut penser que cette référence affirmée à l'incertitude s'inscrit dans une culture managériale qui s'auto justifie en s'indexant sur la logique du résultat.

Agir en contexte d'incertitude est en fait, et de longue date, une situation commune. Les activités humaines déployées en situation d'incertitude restent néanmoins largement méconnues et en particulier les activités d'interprétation qui y apparaissent.

C'est précisément l'objectif du colloque proposé que de produire et d'échanger des connaissances sur ces situations et sur les activités qui s'y développent.

Ce colloque, ouvert à tous ceux qui sont sensibles aux questions que nous posons, voudrait permettre le dialogue entre deux types de populations :

- les décideurs qui jugent complexes les problèmes qu'ils ont à résoudre, notamment parce qu'une partie de cette complexité provient de dimensions qui ont leur origine dans les êtres humains, et n'ont pas pu être résolus par la psychologie du choix rationnel.
- les chercheurs et enseignant-chercheurs en sciences humaines et sociales sensibles à l'inscription de leur discipline dans le cœur de la société. Ceux qui réfléchissent aux insuffisances d'une posture se contentant de constatations *a posteriori* sans grande portée pratique.

**Nous aurons l'honneur d'y accueillir une conférence du**  
**Général Vincent Desportes, directeur du Collège Interarmées de**  
**Défense,**

Auteur de plusieurs ouvrages directement liés au thème du colloque,  
dont *Décider dans l'incertitude*, Ed. Economica, 2007.

Ce colloque se déroulera sous la forme de **quatre tables rondes**, une par demi-journée, avec une trentaine de communications au total organisées par thèmes (*présentation par ordre alphabétique, programme et titres provisoires*) :

### **Thème 1 : Phénomènes d'apprentissage et de développement de compétences dans l'incertitude et pour l'incertitude :**

**Augé Axel** : Faire face à la complexité, s'y préparer : l'exemple de la formation à Saint-Cyr.

**Champy-Remoussenard Patricia** : Apprendre à entreprendre dès l'enseignement secondaire : premières analyse de l'émergence d'un processus de socialisation à l'esprit d'entreprendre.

**Jeannel Alain** : Former aux processus d'incertitude : Quelles implications ?

**Jobert Guy** : Le coût subjectif de l'action en situation d'incertitude  
Le cas des agents de conduite des centrales nucléaires

**Lemaître Denis** : pédagogies du problème et apprentissage de l'incertitude dans la formation des cadres

**Pérez Jean Michel** : Comment, en même temps, penser en homme d'action et agir en homme de pensée ?

**Rothier Bautzer Eliane** : L'importance des routines acquises pour gérer l'incertitude : le cas des professions de santé

**Schultz Christopher** : La technique des scénarios : un outil pour se préparer à l'incertitude de l'avenir.

**Ulmann Anne-lise** : L'incertitude située comme ressource pour l'action éducative

### **Thème 2 : activités d'interprétation et de cadrage opérées par les acteurs en situation d'incertitude, et les phénomènes émotifs qui leur sont liés**

**Alvear Sandra** : Incertitude et qualification de l'environnement professionnel : le cas du dirigeant de santé au Chili

**Cohen Yves** : Prévoir et anticiper : quand les anticipations cherchent à se loger dans les prévisions – questions pour les chefs de l'entre deux guerres

**Drais Eric** : « Les limites de la rationalité face aux risques et l'incertitude ».

**Guibert-Lassalle Anne** : Le loup, ruptures de cadres et imaginaires violents du livre pour enfants au renseignement militaire

**Jakubowski Sébastien** : Logique institutionnelle d'ordonnement de l'action et des moyens versus finalité politique. Le cas de la transformation de l'institution militaire.

**Martin Sylviane** : Situation de mesure des écarts entre « in-vu », pré-vu, pré-visible – Du geste à la signature

**Jaunereau André** : Dilemmes outils ou contraintes dans les environnements dynamiques

### **Thème 3 : ce que « font » les acteurs pour sortir des situations d'incertitude**

**De Bellefon Patrice**: Incertitudes, identité spatiale, démocratie : l'impasse Pyrénées-Mont perdu

**Dubois Cathy** : Communiquer dans l'incertitude un processus social continu de construction de sens et de monitoring de l'action distribuée

**Greco Angelo** : Le rôle des émotions dans les situations d'incertitude : le cas de l'agir des sauveteurs de montagne.

**Hantzig Stéphane** : gagner quand on ne joue pas le même jeu ? Stratégie en système d'informations incomplètes acquise à partir du jeu Scotland Yard

**Hatzfeld Nicolas** : Les événements, épreuve de l'organisateur

**Lemeur Gaëlle** : Incertitudes et activités d'accompagnement dans les situations de formations en insertion socioprofessionnelle,

**Obertelli Patrick** : A quelles rationalités répondent des actions dites irrationnelles face à des situations de risques ?

**Pène Sophie** : Un portail collaboratif, pour affirmer l'incertitude, et provoquer l'innovation ?

**Rodriguez Daniela** : Quelques stratégies pour réduire la complexité de leur activité chez les dirigeants de l'économie sociale

**Tripier Pierre** : Comment les arts de la guerre combattent les défauts (anthropologiques) de pensée

#### Thème 4 : Phénomènes de partage de sens, de communication et de pouvoir en situation d'incertitude

**Boarini Serge** : Le probabilisme à l'aune de l'incertitude

**Boudarel Marie-Reine** : la co-construction du nouveau rôle dans les changements organisationnels.

**Buscatto Marie**: Le jazz, musique de l'instant - Ou comment se conduire en situation d'inévitable incertitude

**Darcourt Lézat Yves**: A quoi peuvent bien servir les situations extrêmes ?

**Laveaud Michel-Jean** : Inter-territorialité des enjeux, gains collatéraux & évaluation participative. Exemple de la réussite éducative (les jeunes au travail) dans les dynamiques territoriales.

**Mispelblom Beyer Frederik** : Savoirs d'action et savoirs stratégiques : les ressources des théorisations profanes

**Monteau Michel** : Les dispositifs d'influence en entreprise : la santé et la sécurité au travail comme illustration

**Thievenaz Joris** : Référence aux valeurs et activités de construction de sens chez le dirigeant d'entreprises d'Economie Sociale en France.

**Zeitler André** : L'expérience de l'interprétation : apprendre de l'incertitude

#### Comité scientifique du colloque

**Axel Augé**, sociologie, laboratoire SSH, St. Cyr Coëtquidan,

**Florence Allard-Poésie**, gestion, université d'Evry,

**Jean-Marie Barbier**, sciences de l'éducation, Cnam, dir. CRF, MRPP,

**Julienne Brabet**, gestion, IRG, Paris 12,

**Anni Borzeix**, sociologie, CRG, Polytechnique,

**Valérie Boussard**, sociologie, St. Quentin en Yvelines,

**Eve Chiappello**, sociologie, HEC,

**Robert Damien**, philosophie, Paris 10,

**Frédéric De Coninck**, sociologie, l'Ecole des Ponts et Chaussées,

**Yves Darcourt-Lezat**, consultant-chercheur en organisation

**François Gresle**, sociologie, Paris 1,

**Christian Guibert**, Institut des métiers, France Telecom,

**Jacqueline Laufer**, sociologie, HEC,

**Jean-Louis Loubet**, histoire, dir. Lhest, université d'Evry, [www.univ-evry.fr/lhest](http://www.univ-evry.fr/lhest)

**Delphine Mercier**, sociologie, Lest, université d'Aix en Provence,

**Frederik Mispelblom Beyer**, sociologie, Lhest, université d'Evry,

**Bruno Pequignot**, sociologie, Paris 3,

**Frédérique Pigeyre**, gestion, IRG, Paris 12,

**José Rodrigues dos Santos**, sociologie, Académia Militar, Lisbonne,

**Pierre Tripier**, sociologie, St. Quentin en Yvelines,

**Anne-Lise Ullmann**, sciences de l'éducation, REV Paris 12 et CRF Cnam,

**Marie-Laure Vitali**, sciences de l'éducation, MRPP-CRF, Cnam.

#### Contacts et informations :

Frederik Mispelblom Beyer, [mispelblom@wanadoo.fr](mailto:mispelblom@wanadoo.fr)

Marie-Laure Vitali, [marie-laure.vitali@cnam.fr](mailto:marie-laure.vitali@cnam.fr)

Les inscriptions sont à envoyer par courrier au plus tard le 30/11/08 à :

**Frederik Mispelblom Beyer**, département AES, UFR SSG, université d'Evry,  
4 bd F. Mitterrand, 91025 Evry Cedex

Etablir le chèque de 25 € à l'ordre de Mr l'agent comptable de l'université d'Evry

## Colloque « Connaître et agir en situation d'incertitude »

### Présentation des structures organisatrices

#### Réseau « Arts de la guerre et interprétation de la vie civile »

Cette formule a été expérimentée avec un certain succès entre septembre 2005 et avril 2008, sous la forme de onze journées consacrées chacune à un thème spécifique, par le réseau **Arts de la guerre et interprétation de la vie civile**.

**Les onze journées** qui se sont déroulées jusqu'ici ont tenté de relever ces paris, à partir de thèmes comme :

- "stratégies : références anciennes et modernes",
- "on improvise, on s'adapte, on domine" (titre de Clint Eastwood dans Le Maître de guerre, pour une journée sur les emprunts réciproques et va-et-vient entre armée/entreprise),
- "qu'est-ce qu'un rapport de forces ?",
- "diriger, encadrer, commander : différences et points communs" (en commun avec le GDR cadres),
- "comment forme-t-on à diriger, encadrer, commander ?",
- "à quoi entraîne l'entraînement ?"
- "L'orientation vers l'action par l'enseignement",
- "femmes et stéréotypes masculins/féminins dans l'activité de direction, d'encadrement et de commandement",
- "les outils de gestion font-ils agir ?" (en commun avec le RT30),
- "le retour d'expérience éclairée par la casuistique"
- et enfin une journée particulière de "lectures croisées" de deux livres<sup>1</sup>.

Ces journées se sont tenues à l'université de Paris 3, de Paris 1, à l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées, à l'Ecole supérieure de commerce de Paris, à L'institut d'Etudes Politiques de Bordeaux, à l'Etat Major de la Marine Nationale, à l'Ecole Militaire, ainsi qu'aux Ecoles de St Cyr Coëtquidan.

On trouve l'ensemble du programme et des textes préparatoires de ce cycle sur le site [www.encadrer-et-manager.com](http://www.encadrer-et-manager.com), rubrique encadrement/nouveaux savoirs d'action.

Une collection de livres intitulé *Savoir, Savoir Agir et Agir*, a été créée aux Editions l'Harmattan pour publier les actes de ces journées.

#### La Maison de la Recherche sur les Pratiques Professionnelles

La MRPP est un réseau interinstitutionnel d'accueil, d'organisation et d'animation de manifestations et d'activités scientifiques portant sur l'analyse des activités professionnelles et ayant pour objet des questions transverses à différentes disciplines ou champs de pratiques. Elle a déjà organisé plus d'une vingtaine de manifestations scientifiques ayant pour enjeu des questions épistémologiques, théoriques et méthodologiques liées à l'analyse des activités et de la construction des sujets 'en situation ; elle privilégie l' « entrée activité » comme une voie de recherche intégratrice, à la fois entre disciplines et entre professions.

Elle a été créée en 2001 par le CRF, Centre de Recherche sur la Formation, équipe d'accueil de doctorants (EA 1410) du Cnam. Cette création, décidée par le Conseil Scientifique du Cnam, a été encouragée par le Ministère de l'Education Nationale.

Le projet de Maison de la Recherche sur les Pratiques Professionnelles (MRPP) est entré dans une phase de réalisation en septembre 2002, sous la direction de Jean-Marie Barbier et est coordonné par Marie-Laure Vitali.

#### SES FINALITES

- *Mettre en réseau* : regrouper des partenaires provenant d'horizons divers autour de questions communes dans un projet financé et viable ; développer les échanges sur les pratiques analysées et valoriser les résultats produits.
- *Accueillir et soutenir des initiatives* : mettre en synergie des moyens, des savoirs et des personnes ressources autour de recherche ciblée sur les pratiques. Croiser et amplifier les apports des partenaires appartenant à des disciplines ou des univers professionnels différents, en les greffant sur les projets en cours.
- *Consolider et formaliser la réflexion à partir de et sur les pratiques* : mettre en œuvre différentes formes de recherche professionnelle. Produire des connaissances scientifiques à valoriser au sein des structures professionnelles partenaires.
- *Créer une « niche » institutionnelle décloisonnée* : conjuguer transdisciplinarité scientifique et transprofessionnalité.

#### SES SERVICES

- Formalisation, soutien, mise en œuvre de projets de recherche impliquant chercheurs et professionnels.
- Organisation de rencontres orientées « recherche » ou orientées « professionnel » sur le thème de pratiques à analyser ou analysées.
- Promotion de rencontres de sociétés savantes professionnelles et accueil de doctorants et de chercheurs.
- Site web présentant les différents partenaires et détaillant les activités de la MRPP en cours de réalisation ou en projet : <http://www.reseau-mrpp.org>
- Diffusion d'un label et sigle MRPP