

GMO IV

Rappel de méthode

Table des matières

Ce qu'est un bonne mission	2
Ce qu'est une problématique :	4
Le problème	4
la problématique	5
Ce qu'est une hypothèse	6
Observation	6
Vérification	6
Point de vocabulaire	7

Vous trouverez ici

4e de la série : pour un
rappel de méthode

- **problème et problématique**
- **expérience et expérimentation**
- **question de vocabulaire**



Les grands principes de la méthode : comment procéder

I. Ce qu'est une bonne mission

1. Distinguer thème et sujet

Bien distinguer le territoire sur quoi porte votre mission (gestion ; système d'information ; marketing) et le sujet de cette dernière, qui correspond toujours à la résolution d'un problème précis ou à la réalisation d'un projet précis.

Imaginons que vous ayez à mener une *analyse de coûts*

Ceci constitue un domaine d'investigation, la gestion : *voici le thème.*

C'est le territoire sur quoi vous ferez porter votre analyse. Mais ce n'est que cela. Remarquons d'emblée que ce thème doit pouvoir être appréhendé dans l'espace d'un rapport et dans le temps de votre formation : une année ; de votre stage : sept semaines.

Il mérite donc vraisemblablement d'être circonscrit : il vaut sans doute mieux le limiter si l'on veut pouvoir achever l'étude en des temps respectables.

2

Pour autant ceci demeure insuffisant. Derrière ce même thème on pourrait parfaitement dénicher des objectifs différents :

- trouver des moyens de les réduire
- envisager l'arrêt de la commercialisation de tel ou tel produit ou service

•

On le voit à partir d'un même thème, plusieurs sujets sont possibles.

Voici le sujet !

a. avoir le sens de la question

Un sujet est toujours une question que l'on pose sur un aspect d'un thème. Il n'y a pas de sujet sans question. Et, pour autant qu'une mission constitue une série de réponses, ***il ne peut y avoir de réponse s'il n'y a pas eu de question préalable.***

La seconde étape de votre travail, surtout si vous voulez éviter des réponses téléphonées et vous soumettre benoîtement à la suggestion du maître de stage, où il n'y aurait pas grand chose à faire qui ne fût évident, consiste effectivement pour vous à

- poser des questions
- repérer les types de réponses possibles
- vérifier ainsi, à partir du résultat escompté si votre travail est susceptible d'apporter une plus value et pour qui.

Comme toujours, en communication comme en recherche, il faut partir de la fin, de la destination du travail.

IV - Rappel méthodologique

Un bonne mission doit pouvoir être, d'emblée, résumée en une phrase, celle à quoi aboutira toute votre démarche ; qui sera la réalisation en réponse à la commande.

Ex : des délais de livraison trop longs s'expliquent par une transmission déficiente de l'information .



Imaginons que telle soit votre hypothèse. On voit bien que ceci implique que l'on spécifie de quelle livraison et de quels produits on parle ; et que, surtout on les relie aux acteurs concernés : entre quels services et pourquoi ; ceci suppose surtout que vous ayez interrogé la représentation spontanée que l'on en a et que vous ayez repéré ce qui en elle posait problème mais qu'en même temps ce qui pour les uns pouvait être obstacle, pour d'autres, pouvait être moyen.

Il y a ici une vraie question : de celles qui ne se contentent pas des apparences ou des idées reçues mais qui interrogent la pertinence même des concepts, des représentations ; de celles qui pratiquent le doute méthodique et qui, par là, se donnent les moyens d'ouvrir le champ, d'élargir l'enjeu mais donc aussi l'intérêt d'un sujet.

Un bon sujet résulte d'une démarche de type philosophique qui aurait du vous apprendre que bien poser le problème c'est l'avoir à moitié résolu. Oui, tout se joue dans cette phase initiale !

Un bon sujet dégage toujours un problème c'est-à-dire **transforme une réponse en une question** ; subvertit les certitudes en interrogations. Pas de réponse sans question préalable avons nous écrit : cela signifie pas de réponse pertinente sans un problème posé.

Avoir le sens de la question revient toujours à faire le chemin inverse de celui de l'action. La dette est un fait. Vous ne pourrez jamais rien en dire si, d'abord, vous ne transformez ce fait, qui est une réponse, dans la réalité, de choix, de théories et de pratiques préalables. Si, l'organisation actuelle est en place, c'est bien parce qu'à un moment donné on a pu y voir une réponse appropriée. Pourquoi ne l'est-elle plus ? Quoi a changé ? les procédures, les hommes, les outils, des facteurs extérieurs ?

Vous ne pouvez agir que sur fond d'une représentation théorique qui a justifié la pertinence et l'efficacité de votre action : agir suppose toujours/déjà une réponse préalable, fût-elle préalable. Vous pouvez travailler en entreprise sur fond des savoirs et savoir-faire que vous possédez. Je sais -> j'agis. A l'inverse, mener une analyse revient toujours à remettre en question ce savoir initial - ne serait-ce que pour adapter votre action à une nouvelle donne. A l'origine de la recherche, le doute, l'interrogation - jamais la certitude.

Chercher, d'abord, c'est tout remettre à plat.

Second exemple dans le champ d'un rapport de mission : modifier des procédures

Imaginons que l'on vous demande de modifier des procédures existantes. Ces procédures sont un fait ; évidemment. Mais elles sont en même temps le résultat d'une analyse antérieure qui avait trouvé en elles une réponse pertinente, à un moment donné, aux objectifs que l'on cherchait à atteindre. Quels objectifs ? Et pourquoi ceux-ci ne sont-ils plus atteints correctement ? car, après tout, on ne cherche à améliorer que ce qui ne marche pas - ou plus - de manière satisfaisante.

Si l'on vous demande de les changer ce peut s'expliquer soit par un changement d'objectif ; soit par l'émergence de nouveaux outils qui implique de les adapter ; soit par le repérage d'inconvénients nouveaux. Mais vous ne pourriez en tout cas jamais apporter d'amélioration si vous ne vous demandiez préalablement quels sont les objectifs et la raison pour laquelle on avait mis en place ces procédures. C'est donc, ici aussi, transformer une réponse en une question.



II. Ce qu'est une problématique : différence entre problème et problématique

1. Le problème

Il n'y a rien de plus agaçant - mais fallacieux surtout - que cet usage immodéré, intempestif et boursoufflé du concept de problématique.

Le problème est un obstacle, quelque chose qui est jeté en face, contre moi et sur quoi je butte¹. Étymologiquement, problème dit la même chose que scandale : une pierre d'achoppement glissée sur mes pieds et qui me fait tomber. Ce que le grec appelle problème, le latin le nomme ob-jet : ce qui est jeté en face de moi.

Sans aucun jeu de mot, la recherche et donc le sens du problème consiste exactement à transformer un ob-jet en pro-jet.

La problématique est le chemin, la méthode, la démarche, que vous vous donnez pour écarter la pierre, pour résoudre le problème.

Le sens du problème démarre exactement au moment où l'on réalise que rien ne pose problème en soi. Qu'il n'y a de problème que lorsqu'il y a contradiction entre :

4

- un fait et une théorie
- un fait et un objectif assigné
- un fait et les objectifs assignés d'acteurs différents

- une apparence et une réalité
- le court terme et le long terme
-

a. quelques exemples

Le *Contrat Social* de Rousseau commence par cette phrase emblématique au moins autant que programmatique :

L'homme naît naturellement libre et pourtant, partout, il est dans les fers.

La contradiction est ici entre le principe et la réalité

En 1633 les fontainiers ne parviennent pas à faire monter l'eau dans les canalisations au delà de 10,33m : la contradiction réside ici entre un fait d'expérience et la théorie jusque là admise que la nature a horreur du vide. Elle sera résolue en changeant de théorie : la découverte de la pression atmosphérique.

L'exemple de la dette : elle est une contrainte pour moi qui emprunte et elle grève un avenir dès lors qu'elle dépasserait un seuil supportable ; mais elle est en même temps au coeur de l'activité du prêteur. Contradiction ici entre les acteurs. Question de perspective !

¹ Empr. au lat. problema «problème, question à résoudre», gr. προβλημα «ce qu'on a devant soi, obstacle; tâche, sujet de controverse, problème», dér. de προβαλλω «jeter devant; mettre en avant comme argument; proposer (une question, une tâche, etc.)

et l'on retrouve dans le suffixe grec ballo exactement ce que dit jet dans objet



La montagne qui est en face de moi est un obstacle si je veux l'escalader ; un moyen si je veux contempler le paysage ! Contradiction entre des objectifs différents

L'esclavage est intolérable ! Évidemment, mais seulement dans le cadre d'une théorie qui pose l'égalité naturelle entre les hommes. Dans l'optique d'une théorie inégalitaire, voire raciale, l'esclavage est parfaitement acceptable. La contradiction réside ici entre deux approches théoriques. Ce qui est une manière de dire que rien ne pose problème en soi.

Le problème est toujours une contradiction entre deux termes.

2. la problématique

La problématique c'est d'abord une méthode, c'est ensuite une démarche.

Une fois posée la contradiction, il s'agit de la résoudre ; de la dissoudre. Au besoin en faisant éclater la théorie en vigueur et en en substituant une nouvelle - c'est ce que fait Torricelli en découvrant la pression atmosphérique ; ou Einstein en posant la théorie de la relativité.

La problématique c'est très exactement le chemin que l'on va prendre par lequel la contradiction sera résolue :

ce peut être une démarche expérimentale dans le cadre des sciences physiques et biologiques

ce peut être en se fixant d'autres objectifs dans le cadre d'une action

ce peut être en se fixant de nouvelles normes juridiques, morales etc : exemple du préambule de la Constitution ou de la Déclaration de 1789

....

Problématiser c'est ainsi mettre en perspective l'objet qu'on s'est donné avec des théories, des faits. C'est se construire un protocole de démonstration : c'est en ceci que la problématique est un chemin.

Où l'on retrouve le rôle central de l'hypothèse. Tout l'enjeu consiste à mobiliser faits, théories et démonstrations qui vous permettent d'étayer ou d'invalidier l'hypothèse initiale.

C'est pour cela qu'un problème n'est pas une problématique : une problématique se construit en raison de l'hypothèse que l'on veut démontrer.

Partez toujours d'elle c'est-à-dire de la fin.

Projet GMO



3. Ce qu'est une hypothèse

Nul n'entre ici s'il n'est géomètre (Platon)

Ne rien admettre en sa créance qui ne soit vérifié ou prouvé (Descartes)

C'est d'ailleurs exactement ce que l'on observe dans la démarche expérimentale qui se joue toujours en trois temps : observation des faits ; hypothèse ; expérimentation-vérification.

a. Observation

L'observation des faits ne se fait pas par hasard et surtout elle n'est jamais passive. Les faits méritent d'être interprétés et ils le sont toujours en raison de la grille théorique qui gouverne la recherche et des hypothèses émises. Ce pourquoi il est important, avant même de se lancer sérieusement dans la recherche des sources d'avoir formulé sa ou ses hypothèses : elles conditionneront ce que vous chercherez - et donc trouverez.

Par ailleurs cette observation est tout sauf passive : rarement on trouvera les données exactes que l'on cherche dans un seul document ou un seul fait mais plutôt éclatés en des sources diverses. Ce sera votre premier travail de les rassembler, pour obtenir ma matière brute à partir de quoi réfléchir.

6

b. Hypothèse

Une hypothèse est en réalité une solution conjecturée : elle est la réponse que l'on essaie pour résoudre la contradiction repérée. C'est comme si à la question *pourquoi*, l'on répondait par une autre question : *pourquoi pas* ?

Pour autant, même s'il est vrai que l'hypothèse relève de l'imagination et signe ainsi ce qui peut faire le génie d'un chercheur, l'hypothèse n'est jamais délirante pour s'inscrire toujours dans le champ de ce qui est rationnellement prouvé.

Ainsi Torricelli part des principes de la mécanique pour supposer que si l'eau ne monte pas c'est qu'une force égale, de ses contraire s'y oppose en s'appliquant au même point. Il y a imagination dans la mesure où son hypothèse n'est pas une réalité perçue empiriquement, mais elle demeure rationnelle parce qu'elle s'inscrit dans le cadre strict du déterminisme (pas d'effet sans cause) de la rigueur (rien d'admissible qui ne soit vérifiable ou prouvable) et se contente d'inventer un antécédent dans la chaîne causale que l'expérience empirique ne donne pas. L'hypothèse, ici, vient combler un trou mais parce que ce n'est, à de stade, qu'une hypothèse, elle exige d'être vérifiée, calculée, prouvée.

c. Vérification

C'est le grand principe des sciences, et en général, de toute démarche théorique : on ne peut travailler que sur des faits observables et quantifiables ; que sur des hypothèses vérifiables ; qu'à partir de protocoles expérimentaux. Parce que vous n'êtes pas dans le domaine des sciences de la matière vous n'aurez pas à monter des protocoles expérimentaux ni des outils de mesure en laboratoire mais vous devrez - au moins - vous attacher à fournir des arguments, des confrontations théoriques qui puissent étayer votre thèse. Mais, surtout, quelque soit votre réalisation finale, vous devrez bien concevoir des outils permettant de mesurer, de tester, la fiabilité de votre travail : correspond-il ou non, et dans quel sens, à l'attente de votre donneur d'ordre ?

Un point de vocabulaire

Le terme mission, quand on scrute sa définition, a des sens plutôt larges et des connotations pouvant aller du religieux à l'administratif en passant par le diplomatique et le scientifique. Son étymologie latine indique bien qu'il s'y agit d'envoyer quelqu'un pour réaliser quelque chose. De façon générale, le terme désigne la tâche confiée à quelqu'un ou à un organisme.

La leçon à en tirer est qu'une mission n'est jamais l'exécution ordinaire de tâches liées à un poste de travail mais comporte toujours quelque chose de plus large voire d'exceptionnel ce que le terme conserve sans doute de son origine religieuse. Une mission est toujours une action transverse, supposant une certaine extériorité, en tout cas un recul.

Sans pour autant sombrer dans l'hyperbole, vous devez en retenir deux points essentiels qui conditionneront la réussite de votre travail.

Profitez de votre position de stagiaires, extérieurs à l'entreprise parce que c'est cela qui vous offre l'opportunité d'un regard neuf et donc de propositions neuves, dégagées des contraintes ordinaires du quotidien.

Préservez votre position de *chargés de mission* : vous pouvez à l'occasion avoir ça et là quelques

tâches d'exécution à remplir. Néanmoins vous n'êtes pas affectés à un poste de travail précis ; votre rôle consiste à prendre du recul, à mener analyse et diagnostic, ce qui seul vous permettra d'apporter sinon une solution en tout cas une amélioration au domaine dont on vous a chargé.

Pour autant, ne l'oubliez pas, vous êtes rattachés à l'entreprise d'accueil et donc *soumis à ses règlements et obligations*.

Au terme mission, sans doute faudrait-il préférer celui de *commande*. L'entreprise a un besoin : elle vous charge de l'honorer.

Votre réalisation finale, si elle répond aux attentes de la commande initiale, sera considérée comme un succès. Mais soyons clairs, **la commande est celle de l'entreprise, pas la vôtre** : l'impératif professionnel est ici catégorique.

Vous pouvez, vous devez même, chercher et suggérer d'autres moyens - plus rapides, plus faciles, moins onéreux etc - de satisfaire la commande que celle

proposée par l'entreprise mais la commande reste celle de l'entreprise et vous n'y avez rien à redire.

En clair une mission est une commande que vous avez à honorer en mobilisant les moyens nécessaires pour y parvenir devant aboutir à la réalisation d'un outil, la mise en place de procédures voire l'organisation d'un processus.

Les acceptations de ce nom commun sont en relation avec la notion de travail ou de devoir à accomplir :

La mission, dans l'histoire du christianisme, correspond aux différents mouvements d'évangélisation d'autres pays par certaines Églises ; il peut s'agir aussi d'une mission paroissiale, mission d'évangélisation dirigée par un groupe de religieux dans une paroisse ; par extension :

Une mission, est un édifice religieux qui accueille ces activités.

Une mission, en politique, est la fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge une personne ou un organisme.

Une mission, en droit budgétaire français, en application de la loi organique relative aux lois de finances de 2001, une subdivision du budget de la Nation qui correspond aux moyens consacrés à la gestion d'une politique. Voir l'article : Mission (budget).

Une mission, étape d'une opération militaire (vue dans l'expression Mission accomplie).

Une mission représente l'itinéraire d'un train à la RATP et à la SNCF.

Une mission bénévole, tâche à accomplir dans le cadre d'un bénévolat ; expression utilisée à la place de travail puisque le bénévolat n'est pas rémunéré.

