

# GÉRER LES DIFFÉRENCES - UNE APPROCHE PAR TROIS POINTS DE VUE

Madeleine HIRSCH JEMMA

Plus la société se différencie en divers systèmes de fonctionnement, plus ces systèmes développent leurs propres règles, leurs propres langages, et se coupent de leur contexte. De ce fait, la société a du mal à apporter sa réponse à des questions complexes, chaque système préférant rester cloisonné dans son morcellement, qui le confirme et le renforce. Cette observation faite par le sociologue Niklas Luhmann pour la société, s'applique également à la communauté scientifique (scientific community). Pourtant c'est surtout de la communauté scientifique que la société attend l'élucidation des problèmes complexes. Il devient de plus en plus nécessaire de chercher des moyens de dépasser les différences. Les trois énoncés suivants sont conçus dans l'idée d'offrir une contribution à ce thème. Chacun s'adresse à un lecteur d'un milieu différent qui a un autre point de vue. Chacun d'eux a par conséquent différentes attentes et différents besoins. Mais les trois énoncés tournent tous autour du même thème, « La gestion d'un projet interdisciplinaire - un moyen d'offrir un forum pour vivre les différences » :

¥ « Le serpent » dans la bande dessinée s'adresse à tous ceux qui sont persuadés que le savoir et la connaissance ne sont pas une exclusivité de la science, mais qu'il faut faire appel aux milieux non-scientifiques aussi bien qu'aux milieux scientifiques pour résoudre des problèmes complexes. Le serpent se pose la question, comment peut-on mettre en valeur les savoirs différents ? Il cherche à rendre le savoir dynamique et enrichissant, au moyen d'échanges mutuels. Car le serpent croit qu'on ne peut avancer vers une solution que si l'acquisition de la connaissance devient transparente et par conséquent compréhensible pour tous. Pour cette raison les milieux impliqués devraient être prêts à se livrer à ce processus d'apprentissage, y compris les chercheurs et les financiers.

¥ Le conte « La grenouille cuite - ou - ce que tu es capable de rêver tu es aussi capable de le réaliser » est dédié à tous les project-managers, qui ont fait l'expérience de ne pas pouvoir isoler leur projet de son contexte et que les contextes sont souvent hors de leur contrôle. Ils savent que les contextes peuvent changer très vite et avoir une grande influence sur le projet. Alors ils se posent la question comment agir dans une situation incertaine ? Comment gérer un projet dans un contexte imprévisible ?

¥ Le texte « Gérer les différences - un champ d'action pour les géographes » est conçu pour les géographes qui aiment bien travailler en interdisciplinarité, mais se demandent, quel est le moyen de communication entre les différentes disciplines s'il n'y a pas un langage commun ? Et, est-ce qu'il existe une méthode interdisciplinaire ou bien quelles sont les conditions qui favorisent l'interdisciplinarité et comment s'expriment-elles ?

< 2 pages bande dessinée >

« La grenouille cuite - ou - ce que tu es capable de rêver tu es aussi capable de le réaliser »

« Est-ce que vous connaissez l'histoire de la grenouille cuite ? Elle a essayé de quitter trop tard l'eau que l'on faisait chauffer. Elle n'a plus eu l'énergie nécessaire pour sauter hors de l'eau. » Avec cette petite histoire un manager d'IBM essayait de nous inciter à bien appliquer les méthodes « projet-management ». Je me sentais cuite en l'écoutant. Dans le projet Avenir du tourisme de ski que je venais d'initier et dont j'étais responsable rien ne marchait comme prévu, quoique j'aie bien essayé de faire le montage du projet selon les règles de l'art.

Le projet de recherche interdisciplinaire Avenir du tourisme de ski a été bouclé à la fin des années quatre-vingts. Il devait commencer deux ans plus tard et être achevé en cinq ans. Le point de départ du projet a été l'idée de l'Office fédéral de l'environnement, des forêts et du paysage (OFEP) de mettre en place un réseau d'observation de l'évolution du paysage dans des domaines skiables. Mais le but de la recherche était une évaluation ex-post des réglementations étatiques dans le secteur du tourisme sous l'égide du Programme National de Recherche 27 « Effets des mesures étatiques ».

Assez vite après le début des travaux les problèmes commençaient à s'accumuler : la sortie imminente des directives sur l'aménagement de pistes de ski qu'on devait suivre et évaluer était retardée et le thème devenait conflictuel. La vérification sur le terrain des observations d'environnement faites par les photos aériennes devenait de plus en plus difficile. Les propriétaires, les institutions concernées ainsi que les administrations locales se refusaient à coopérer : pour eux les gens du milieu scientifique ne causaient pas seulement une perte de temps mais constituaient aussi une menace. Les travaux illégaux sur les pistes de ski devenaient pour certains milieux une action de fierté. Il y avait des affrontements physiques et à travers les médias entre les milieux touristiques et les écologistes. De plus, les collaborateurs que j'avais engagés devenaient très mécontents car ils ne pouvaient plus travailler comme prévu et le planning du projet devenait hasardeux et incertain.

Un changement fondamental dans la gestion devenait impératif, mais comment et dans quel sens ? Je me suis alors souvenue de la vision avec laquelle j'avais lancé le projet. A cette époque le débat était vif au sujet de l'impact des nivellements de terrain sur l'intérêt du ski et au sujet des réglementations gouvernementales. Je trouvais que l'énergie qu'on dépensait dans ces spéculations pouvait être mieux utilisée. Pour calmer le débat, j'ai proposé le projet. Mais deux années consécutives avec des modifications considérables concernant la concurrence croissante dans le marché de ski, l'évolution des besoins de loisirs, et le manque de neige ont fait que le débat s'est déroulé dans un champ de tension entre écologie (objectifs de protection) et économie (objectifs de développement) et entre centralisme (intervention extérieure) et fédéralisme (responsabilité locale). Les changements rapides forçaient les acteurs concernés à réagir. Les incertitudes entraînaient des tensions. Des situations conflictuelles sur le plan politique et des blocages rendaient non seulement les processus d'adaptation du tourisme de ski plus difficiles, mais pouvaient conduire à des évolutions défavorables. Le contexte changeant du projet rendait obsolète le but (évaluation ex-post des réglementations) mais pas la vision. Alors il fallait modifier le but pour suivre la vision et arriver à réduire le conflit et soutenir un développement durable dans le tourisme.

Pour établir un équilibre entre les différents intérêts en jeu j'ai élargi notre groupe interdisciplinaire et établi une communauté de travail interdisciplinaire avec des spécialistes de science naturelle, des juristes, des économistes et des sociologues. Les disciplines reflétaient les différentes positions du champ de tension. La communauté était responsable de toutes les décisions importantes et de la formulation des buts à chaque étape du projet. En plus l'évaluation ne pouvait pas seulement se limiter à une observation rétrospective et à une vision d'expert. Une approche interactive d'évaluation était adoptée. La communauté s'est efforcée de mettre en route un processus de discussion entre différents acteurs, pour dégager de manière commune des stratégies pour l'avenir. Cela implique par conséquent une démarche de travail participative qui repose sur un accord préalable tant sur le plan conceptuel que financier. Aussi le financement a-t-il fait appel, à côté de l'OFEPF et du Fonds National, à la participation de différents cantons de montagne et leurs départements économiques.

Articuler et rendre cohérentes les hypothèses de travail de différentes disciplines, les terminologies, les méthodes et analyses, avec tout ce que cela présuppose aussi de valeurs, a nécessité un travail de communication important, et pas toujours aisé. A chaque étape importante du travail, on a recherché un échange avec les acteurs locaux ainsi qu'avec les institutions patronnant l'étude (« financiers » dans la bande dessinée). Puis la communauté de travail a eu des retours d'information et de besoins, qui ont ainsi enrichi les recherches et orienté la suite.

Ce processus a permis de développer le programme en huit points vers un tourisme durable. Il se base sur les trois composantes que sont l'économie, l'environnement et la société. Le but est d'offrir une plate-forme favorisant le dialogue entre intérêt différents et souvent contradictoires. Le programme en huit points est conçu comme un instrument flexible et orienté vers l'action. Il peut être utilisé par des groupes de planification pour dresser le profil des forces et des faiblesses d'un domaine skiable, pour identifier des potentialités de développement à l'échelle locale ou régionale. Lors des conflits entre responsables touristiques et protecteurs de la nature, il peut être l'amorce d'un processus de négociation. La nouvelle orientation de l'étude et le développement « sur place » du programme en huit points ont créé une ambiance qui a rendu possible la

réalisation de notre recherche. L'évaluation ex-post, le but original du projet, servait comme une des bases de référence pour le programme en huit points et a rendu possible des propositions concernant les mesures étatiques.

Le déroulement du projet était tout autre que ce qui avait été prévu et mis au point au début. Les buts ont dû être modifiés et élargis. Mais le projet s'est avéré positif pour les institutions patronnant l'étude, les gens concernés par l'étude (« clients » dans la bande dessinée) et les collaborateurs du projet, grâce à la vision qui était suivie.

### **« Gérer les différences - un champ d'action pour les géographes »**

Quelques réflexions sur les exigences d'un de ces champs d'action -« la coordination des projets interdisciplinaires »- sont soumises à la discussion à partir des expériences faites dans le projet scientifique « l'avenir du tourisme de ski » et comme consultant d'entreprise .

¥ Le projet interdisciplinaire doit être guidé par une vision

Une vision commune est un excellent guide pour une coopération interdisciplinaire, si elle répond aux critères suivants : La vision doit être positive et orientée vers la solution d'un problème crucial. Elle doit être aisée à comprendre, et sa réalisation facile à vérifier. La vision doit être acceptée par tous les participants et offrir différents chemins à sa réalisation. Alors toutes les disciplines concernées se soumettent et orientent leur but sous cette vision et la conclusion commune s'y réfère. La vision et la discussion lors des échanges de résultats poussent chaque discipline à chercher un « plus » au niveau des méthodes et des explications. Mais l'autonomie des disciplines reste intacte, car chacune fait sa propre analyse, son interprétation et sa synthèse.

¥ Il faut plusieurs « produits » communs qui pavent le chemin interdisciplinaire

Une succession de « produits » communs stimule la coopération et l'entente entre les différentes disciplines. Les « produits » sont des résultats valorisés par chaque discipline et la conclusion commune. Ils peuvent être des tables rondes, présentations, prospectus, séminaires, articles, rapports et livres, guides, etc.. Ils sont destinés aux « clients » qui ont manifesté lors du lancement ou au cours du projet le besoin d'un soutien scientifique. Les clients peuvent être une population cible, un groupe d'intérêt, des promoteurs économiques, des animateurs régionaux, etc. très souvent on y retrouve les financiers. La plupart des produits induisent un cycle plus ou moins grand de recherche de l'information, analyse, interprétation, échange des résultats et présentation commune auprès des financiers, modification et perfectionnement du produit, présentation. L'échange interdisciplinaire est intense, si les exemples de la recherche sont concrets (étude de cas), les énoncés précis et si le produit est considéré comme important. Chaque discipline s'efforce de communiquer les résultats au client le plus proche de son langage et de son milieu (p. ex. : Le programme en huit points est destiné entre autres aux promoteurs économiques. Par conséquent il était publié, enrichi avec des exemples spécifiques, par l'Office fédéral de l'industrie, des arts et métiers et du travail dans la série Contributions à la politique du tourisme).

¥ La méthode de gestion est primordiale pour réaliser un projet interdisciplinaire

L'organisation doit être plutôt horizontale et capable d'adaptation, selon les besoins pour réaliser le produit d'un cycle et le faire accepter par ses clients. - Le pouvoir doit être bien partagé entre les responsables du projet. La responsabilité pour les produits devrait changer après un cycle et la décision sur le prochain produit dérive de la vision. -Les différents points de vue, langages et explications sont considérés comme des atouts dans la communication pour résoudre les problèmes complexes. Cette attitude demande aux participants une grande sensibilité. Car la même notion utilisée par des disciplines différentes peut avoir différentes significations. De plus, il faut une intuition développée pour comprendre les divers points de vue qui font la base des explications, et de la patience pour accepter les incertitudes et les situations incompréhensibles. Les participants doivent surtout savoir communiquer et gérer des conflits. La communication est plus facile si elle se déroule dans une

ambiance de confiance et si les participants partagent les mêmes valeurs personnelles.

Ainsi c'est le processus collectif d'apprentissage qui rend à l'interdisciplinarité sa valeur, sa forme et son contenu. Offrir un forum pour vivre les différences, c'est une des manières de gérer les différences, rendre à chaque discipline son propre langage et répondre aux questions complexes.

¥ Pourquoi le géographe devrait-il être qualifié pour cette sorte de travail ?

La géographie se distingue d'autres sciences : il n'existe pas une science purement géographique (elle penche plutôt vers la science humaine dans les pays de langue française et plutôt vers la science naturelle dans ceux de langue allemande), par conséquent le géographe a l'habitude de percevoir et analyser les problèmes par différents points de vue. De plus, dans la géographie existe une forte tradition de la méthode descriptive et de la représentation métaphorique. L'une et l'autre facilitent la communication. Ainsi le géographe acquiert une flexibilité cognitive et une faculté développée dans la communication, qui sont essentielles pour le travail interdisciplinaire. Le rôle du géographe est celui d'un intermédiaire, c'est là que s'ouvre un champ d'action. Il propose des procédures interdisciplinaires qui respectent l'autonomie de chaque discipline, pour éviter aussi bien la domination d'une science sur une autre que « l'inclusion » d'une discipline par une autre et il s'efforce, avec d'autres disciplines, de réduire la complexité et d'offrir un forum aux différents systèmes dans la société pour qu'elle puisse de nouveau apporter sa réponse.