



L'investigation de la réalité sur le terrain est plus que jamais indispensable

Catherine Chabiron

Michel Foucault, qui a beaucoup réfléchi au pouvoir et au savoir, bien avant internet, a démontré qu'ils s'impliquaient mutuellement : le pouvoir produit du savoir, et tout savoir renforce ou génère des relations de pouvoir, en définissant ce qui est vrai ou faux, socialement acceptable ou pas, et si nous sommes malades ou pas.

Les pouvoirs, issus du savoir, surveillent et fixent la norme

Nous sommes surveillés, nous le savons. Les géants de la Tech possèdent le savoir absolu sur nos comportements (nos clics, le temps d'arrêt sur une image, nos recherches intimes). Ce savoir se traduit instantanément en pouvoir : celui de prédire, d'influencer nos achats et d'orienter nos opinions politiques.

C'est vrai également en entreprise, nous notons nos employés et nous les faisons parfois artificiellement rentrer dans des courbes de Gauss, ce qui revient à classer ceux qui méritent de progresser et ceux qu'il serait bon de faire partir. Chez certains géants de la logistique, le pouvoir ne s'incarne plus dans un contremaître humain, mais dans une application. L'algorithme calcule le temps de trajet optimal, surveille les pauses et distribue des scores de performance. C'est l'évolution ultime du contrôle des corps et du temps décrit par Foucault.

Nous établissons un classement de nos fournisseurs. Celui qui est mal noté voit sa visibilité ou ses droits limités, quand il n'est pas sorti carrément de l'équation.

Nous sachant surveillés en ligne (ou par la société ou par l'entreprise), nous nous auto-censurons nous-mêmes pour rentrer dans la norme. Ce n'est pas nouveau : la terreur de l'Inquisition a ainsi poussé l'Occident à s'auto-censurer et à surveiller, voire dénoncer, les comportements déviants ou hérétiques. Mais cette auto-censure ne pousse pas à la créativité et il faut être courageux(se) pour remettre en cause les idées qui prédominent.

Faut-il ne voir dans l'évolution technologique actuelle qu'un risque accru de dystopie majeure ? Non, bien évidemment, l'IA apporte également des moyens de calcul et une capacité massive qui révolutionnent nos savoirs et notre compréhension du monde.

Et Michel Foucault nous rassure : « Là où il y a pouvoir, il y a résistance ».

« Là où il y a pouvoir, il y a résistance ».

L'accès au livre avec l'imprimerie avait diffusé le savoir en occident et réduit l'influence savoir-pouvoir de la religion. Les logiciels en open source ont efficacement concurrencé certains mastodontes de la Tech. Le *fact checking* démonte les *fake news*. Et des moyens sont à notre disposition pour contrer la surveillance sur nos clics internet.

Comment savoir résister aujourd'hui, dans l'entreprise, à la puissance normative de la technologie quand celle-ci se trompe ?

L'ERP hier, l'IA aujourd'hui, se construisent sur des savoirs et des savoir-faire accumulés de longue date. La transformation de la donnée, qui pouvait encore être comprise dans un ERP

quand on faisait l'effort de le faire, devient une boîte noire quand les algorithmes utilisés deviennent trop complexes à appréhender, ce qui leur donne un pouvoir normatif et décisionnel énorme : « c'est vrai ou c'est faux, c'est bon ou pas bon ».

Ce que les machines ne savent pas faire, ni ceux qui choisissent de ne pas questionner leurs conclusions, c'est aller confronter la pertinence de leurs hypothèses ou de leurs prédictions à la réalité du terrain.

C'est peut-être là notre prérogative d'humains, celle qui a permis d'avancer et de progresser, en tant que collectif, de tout temps. C'est le savoir contextuel, local, qui permet de challenger les certitudes et les idées fausses.

Notre résistance en entreprise est donc plus que jamais d'aller sur le terrain

Nous avons de multiples champs à notre disposition pour nous confronter avec la réalité du terrain.

A commencer par nos clients. Regardons-nous, avec leurs yeux, les applications et les interfaces qu'on leur propose ? Oui, le logiciel fait le job et la fonctionnalité (login, inscription, demande de renseignements) est bien disponible, mais que c'est lourd, complexe et peu attirant ! Les observons-nous utiliser nos produits ou services dans leur contexte ? Et que font nos concurrents ?

Notre logistique suit-elle ? Sommes-nous en retard ? Le taux de service est-il réel, ou bien nous mentons-nous à nous-même en corrigeant la date de livraison attendue à chaque aléa ?

Que se passe-t-il en production ? Où et quand le produit touche-t-il le procédé qui le transforme ? Que se passe-t-il entre-temps ? Où sont les stocks et la non-qualité ? Qu'il s'agisse de produits physiques ou de code et d'agents, la même question se pose : quel auto-contrôle est en place, comment évite-t-on de propager de la mauvaise qualité sur la ligne ?

Et nos fournisseurs ? Se battent-ils avec nos spécifications peu claires ou excessives ? Nous préviennent-ils en cas de problème ? Les aidons-nous ?

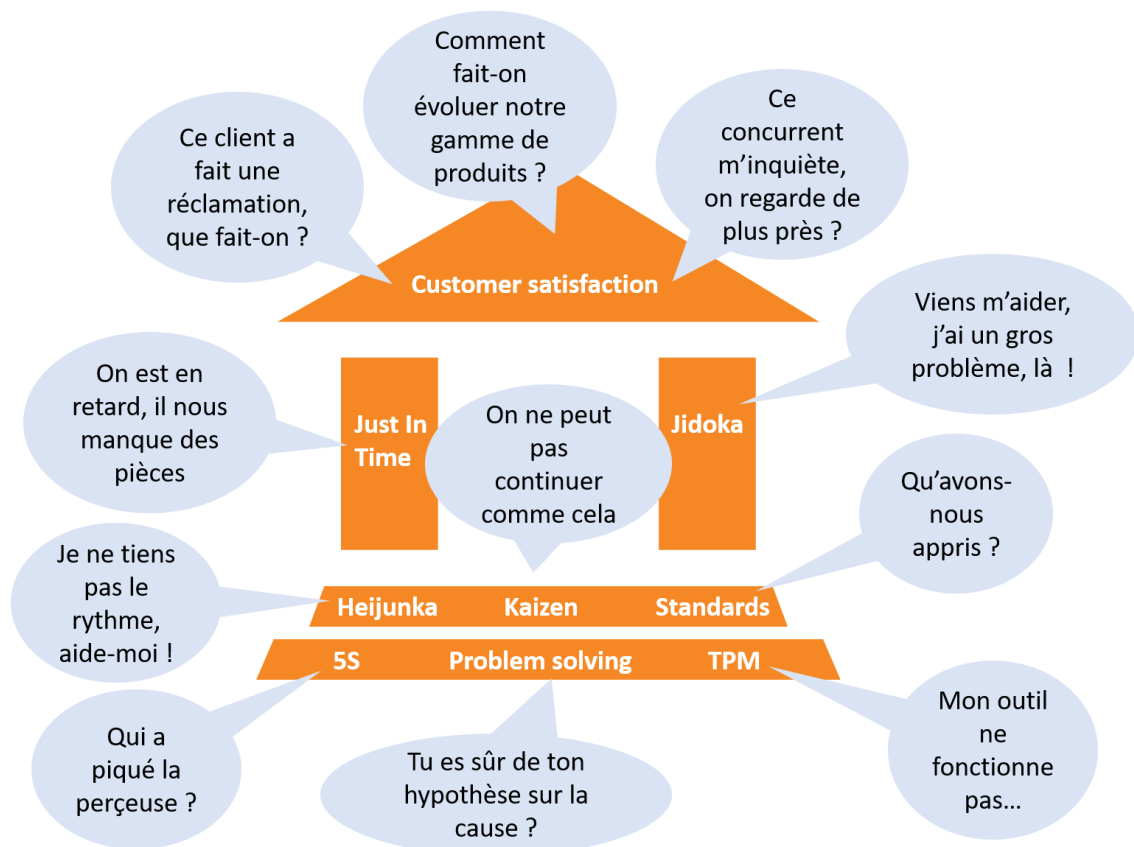
Aller sur le terrain en sachant quoi attendre et regarder

On ne va pas sur le terrain sans savoir quoi regarder et où.

J'ai été frappée de voir le temps que pouvait passer un Chief Engineer de Toyota sur des activités visant à renforcer son propre apprentissage. Dans son livre *Mieux Concevoir pour vendre plus*¹, Naoto Kitagawa dit avoir toujours consacré du temps à des activités qui ne relevaient pas directement des véhicules dont il avait la responsabilité, comme l'analyse de véhicules concurrents entièrement démontés, des études de réduction de coûts par composant, des revues de design ou des présentations faites par d'autres Chief Engineers. Cette ouverture à ses pairs lui permettait de construire un espace mental très ouvert pour aborder la réalité du terrain en toutes circonstances.

Un autre cadre mental extraordinaire pour aborder le terrain est le Toyota Production System. Chaque élément est une opportunité géniale de regarder et d'initier des conversations.

¹ Editions Daruma, septembre 2026



Oui mais à qui parler ?

Il y a des gens avec qui il est facile de parler, d'autres moins. Mais louvoyer pour éviter l'obstacle peut avoir de graves conséquences. Olivier Guez, dans *Mesopotamia*, raconte la vie de Gertrude Bell², une femme extraordinaire qui a notablement contribué dans les années 1920 à créer ce qui est aujourd'hui l'Irak. Avec le recul, il s'avère que Gertrude avait une fine connaissance des Sunnites mais que son angle mort était les Chiites et les Kurdes. Si elle avait su, pu parler avec eux, l'Irak serait-il le même aujourd'hui ?

Pour parler aux autres, et négocier hypothèses, tests et solution, il faut pouvoir obtenir leur confiance, et apprendre à voir le terrain avec leurs yeux. Donc le vivre et l'observer. Cela prend du temps, mais si l'équipe est déjà autonome, en termes de moyens, de capacité et de décisions, qu'on les aide dès qu'un support extérieur est requis, la conversation est nettement plus facile.

Apprendre de la résolution de problèmes sur le terrain

Apprendre à formuler des hypothèses et à les tester est un moyen génial d'accroître l'autonomie des équipes, et donc à prendre localement les bonnes décisions.

Mais le partage de la démarche est aussi un vrai facteur de progrès collectif, pour peu qu'on partage le problème, l'hypothèse testée et le résultat, et pas uniquement une solution qui ne peut être que contextuelle et locale. L'humanité a progressé par le partage de démarches scientifiques et la mise au point de nouveaux moyens : Copernic a réfuté le géocentrisme et

² Editions Grasset, 2024

démontré l'héliocentrisme par le calcul au 16ème siècle, Galilée a confirmé ses hypothèses par l'observation des astres, grâce au télescope, au 17ème siècle.

Le partage d'apprentissages en entreprise peut être fait avec ses pairs mais aussi avec l'IA. L'IA accepte de nouvelles hypothèses plus facilement qu'une collectivité humaine : Galilée, lui, a eu droit à un procès de l'Inquisition en 1633, dut abjurer et vivre en résidence surveillée jusqu'à sa mort.

Oui, le pouvoir de la technologie est énorme, mais nous pouvons résister à ses injonctions normatives et ré-orienter sa transformation de données, si nous retournons sur le terrain voir, observer, parler, négocier et apprendre ensemble.