

7.2.4. Retour sur la définition auto-relationnelle

La reconnaissance croissante du rythme, la notion de boucle d'identité soulignent l'importance de la définition auto-relationnelle de la qualité : "La qualité est relation d'une unité avec elle-même", puisqu'un cycle est une unité dans le temps, comme la forme est une unité dans l'espace. Cette définition si générale pourrait désigner la sensibilité de la forme ou sa conscience mais ce dernier terme susciterait vraisemblablement un long débat. La forme ou unité peut sembler inerte, isolée, mais dès que le contact avec l'environnement est pris en compte, la qualité apparaît comme expression de la forme, révélant sa nature et la voilant tout à la fois. La qualité est ainsi appréhendée comme première manifestation de la forme.

Si l'on prend pour archétype de la forme un cercle (figure la plus simple), la forme se subdivise en limite, ou circonférence, le disque intérieur ou contenu, le centre ou pôle attractif.

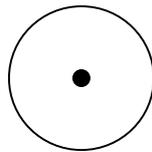


Figure 7.8 : Le cercle comme archétype de la forme

Dans une vision systémique (en interaction), la limite devient paroi interactive, interface avec l'environnement, le disque intérieur devient une structure régulant des flux, et le centre le garant de l'identité. Cette vision systémique s'illustre dans la biologie cellulaire :

- paroi interactive, permettant le passage de molécules,
- espace intérieur ou cytoplasme, développant des ressources, et
- noyau reproducteur, garantissant l'identité et la pérennité de cette unité ou de son type.

7.2.5. Trois qualités de base

Ces trois aspects de la forme (interface, intérieur et centre) donnent naissance à trois qualités de base. Elles ont été indiquées dans la définition auto-relationnelle. Celles-ci correspondent aux 3 couleurs du référentiel additif ; rouge, bleu, vert. Rappelons-les sous forme de tableau

Aspect	Type d'action	Couleur	Qualité
Relation à la matière	activité	vert	adaptation
Relation aux éléments constituants	régulation	bleu	cohérence
Relation au tout plus vaste	finalité	rouge	dynamisme

Adaptation, cohérence et dynamisme décrivent trois caractéristiques découlant de cette structure triple. "La forme est un mouvement congelé" a découvert Wilhem Reich. La forme est à la fois une délimitation spatiale et un cycle de vie qui interagit dans sa totalité. L'adaptation est donc à la fois l'interaction brève avec un stimulus en tout point de la forme, et réaction de l'ensemble de l'unité; le mouvement global montre l'adaptation de la forme et aboutit à un savoir-faire face à l'environnement ; ce savoir-faire est synonyme de connaissance. De même, la cohésion est relation entre périphérie et centre le long d'un rayon,, mais elle se déploie en cohésion et logique en englobant les divers rayons du cercle. Enfin le dynamisme, ou attraction exercée par le centre, devient, dans cette intégration, renouvellement du but ou fonction de cette unité, et devient donc finalité.

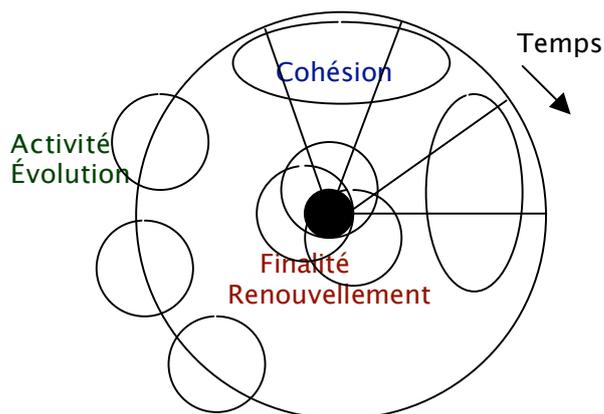


Figure 7.9 : Les 3 qualités dans le cercle archétype



Figure Hors texte : Représentations des 3 qualités

La sensibilité de la forme progresse par interaction, ajustement, intégration croissante :

Forme inerte	circonférence	disque	centre
Forme en interaction	interface	régulation	pôle attractif
Intégration	adaptation	cohésion	dynamisme
Intégration récursive	connaissance	auto-représentation	auto-finalité

Dans ce tableau, *Intégration récursive* signifie que l'intégration de l'unité fait retour sur elle-même, se prend en charge, pourrait-on dire, ou s'intègre ; le terme *connaissance* désigne donc l'intégration de divers mécanismes d'adaptation qui constituent un savoir-faire vis-à-vis de l'environnement. De même, l'auto-représentation n'est pas un tableau de bord dressé par quelque comité, mais la représentation que le système se fait de lui-même, avec toutes ses connaissances et perceptions dont il dispose.

7.2.6 La vue intensionnelle

Nous l'avons vu au chapitre 2, la description du besoin, attente ou demande du client se formule de plus en plus en termes d'intention. De fait, cette intention du client puis du fabricant est une raison d'être du futur produit. La définition intensionnelle prend alors tout son sens : la qualité est "Rapport entre la raison d'être et l'activité". De manière générale, on peut admettre que toute unité a une raison d'être, que ce soit un Principe directeur d'un point de vue subjectif, supposant un sujet, ou un noyau invariant qui valide cette existence, d'un point de vue objectif, d'après les seules propriétés de l'objet.

Ce rapport raison d'être - activité peut se décrire ainsi, rappelons-le : la raison d'être met en œuvre la tension intérieure qui suscite le déploiement de la qualité, celle-ci est ensuite perçue à l'extérieur via l'interface de la forme¹. La tension ne découle pas automatiquement de la raison d'être ; si cette tension est faible, la forme reste

¹ cf. paragraphe 2.2.4 page 52, selon la mise en page

dans sa sphère et l'impact qualitatif demeure restreint, terne. Si la tension est forte, sans lien direct avec la raison d'être, la forme se manifeste avec force dans son environnement, mais sans exprimer de direction ou de but, elle affirme son existence avec une certaine brutalité, cela peut rappeler, parmi les organisations, certains groupes industriels ou financiers.

Les concepts à la base de l'in-tension peuvent se définir ainsi :

Qualité : rapport entre raison d'être et l'activité
Raison d'être : Principe directeur ou noyau invariant
ce qui amène à la situation
Situation : ensemble des forces actives dans une unité de temps et de lieu
Tension : proximité à la raison d'être,
 dans le langage courant "savoir pourquoi on est là"
renouvellement du lien Raison d'être- Présence

Les forces d'une situation peuvent être de natures diverses : objectives, subjectives, organisationnelles. La situation est donc un système global sujet-objet-action, cette notion fait passer d'un ensemble d'actions à une action d'ensemble.

La tension rend les capacités disponibles, elles peuvent s'exprimer dans l'action, la qualité se déploie. Ce qui peut se traduire visuellement ainsi :

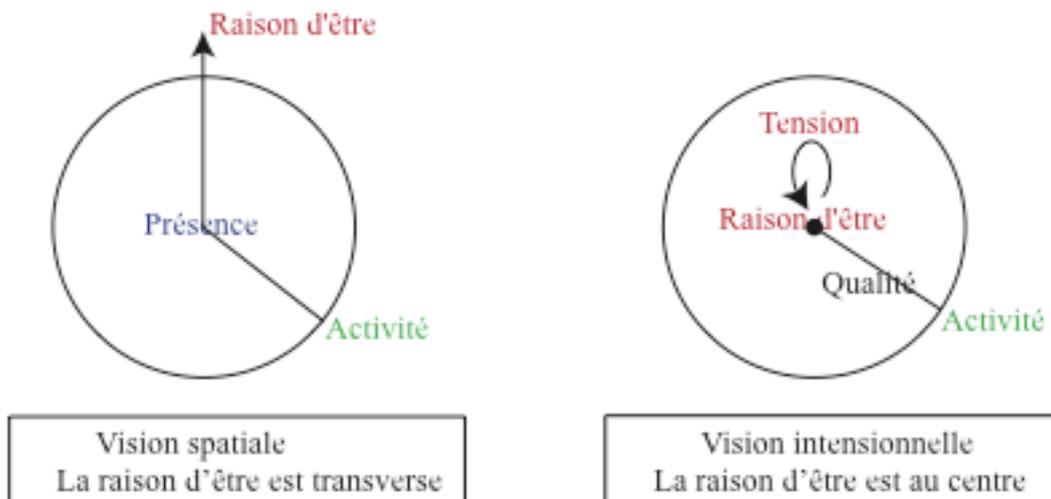


Figure 7.10 : Deux vues de la raison d'être

La distinction effectuée par Martin Muller² entre impulsion directionnelle, forme et mise en œuvre se décline ainsi dans l'intentionnalité:

– La tension intérieure ou in-tension, ce qui suscite le renouvellement. Ce terme d'*in-tension* a été préféré car il souligne le surgissement intérieur du facteur qui suscite la situation. Le terme *intention* évoque, lui, une représentation du but poursuivi et de l'action entreprise pour l'atteindre.

– L'intention, telle qu'est enregistrée cette tension. Cette captation utilise les filtres de perception et la sphère de compréhension, ce qui introduit un biais.³

– La direction ou intention mise en œuvre. L'intention est alors formulée via le filtre du langage, soit pour l'individu soit pour un collectif. L'intention aura d'autres modes d'expression, mais ces outils comportent aussi des limites. Pour cette intention, formulée puis mise en œuvre, le terme *direction* semble plus adéquat. Par ailleurs, l'intention formulée (pour soi) se distingue du discours officiel qui s'habille de diplomatie.

² Muller 1974

³ Cette notion rejoint la tradition médiévale décrite par Joëlle Proust dans son ouvrage; l'intention est enregistrée, donc a une forme, mais n'est pas nécessairement formulée

Cette esquisse mériterait de plus amples développements, mais dépasserait de beaucoup le cadre de cet ouvrage.

7.2.7 La tension au cours du cycle

La question du pilotage (aspect le plus proche de la raison d'être) du cycle se concentre à certains moments de celui-ci ; elle se pose surtout au début du cycle, lorsqu'il s'agit de mettre en place le dispositif pour mener à bien ce projet ou itération. Lors de la fin de la prise de connaissance, la vision s'est précisée et la question de la raison d'être (parfois appelée « le but réel ») se repose brièvement à nouveau ; et elle se repose à l'approche des tests quand la livraison du produit est envisagée. On pourrait situer ces moments au début, au 1/5 et aux 4/5 du cycle, la question de la finalité restant en retrait le reste du temps.

La raison d'être elle-même - contrairement au Logos des philosophes grecs - n'est pas unique. Elle provient d'un comité décideur et se compose parfois de motifs et d'attentes disparates. Même lorsqu'un seul décideur lance le projet, ses buts ou attentes sont parfois divers et masqués à sa propre conscience. Chaque acteur qui s'adjoint au projet découvre le dessein ou la mission envisagée, mais y ajoute ses propres objectifs et finalités en se l'appropriant. Ainsi la raison d'être (explicitée au début du projet) recouvrait aussi des raisons tacites ; puis elle devient floue en agglomérant les divers buts des participants au projet ; elle s'éclaircit après la prise de connaissance du contexte (si la plupart des partenaires et collaborateurs y ont participé) ; elle se précise lors des tests et de la recette. Lors du déploiement, d'autres participants (utilisateurs ou clients) s'approprient le projet, voilant temporairement la raison d'être puis, avec l'usage, en font réapparaître la finalité qui, dans la plupart des cas, était connue et, dans le pire des cas, se découvre seulement à ce moment-là.



Figure 7.11 : Le nuage virtuel de la finalité ou raison d'être

La physique considère une particule comme une particule nue enveloppée d'un nuage de photons virtuels, la raison d'être lui est très semblable : un attracteur entouré d'un nuage d'intentions et motifs tacites ou explicites.

Le pilotage ou présence de l'in-tension varie au cours du cycle, les autres aspects de la qualité également. L'activité est abstraite au début du cycle lors de la prise de connaissance, se formalisant et devenant plus créatrice lors de la conception, devenant quantitative et souple lors de certaines phases de production. La cohérence évolue, elle aussi est sollicitée à certains moments du cycle, mais nous n'avons pu dégager de constantes à ce niveau.

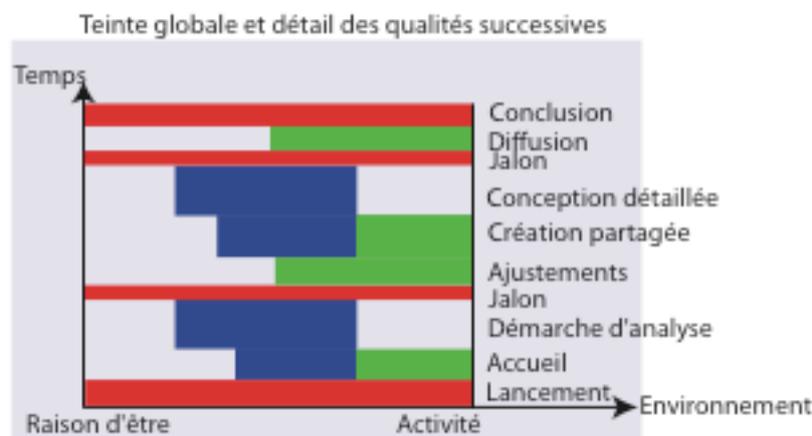


Figure Hors texte : instants de qualité au cours d'un cycle

7.2.8 Utilité de la vue intensionnelle

Habituellement, on approche la qualité en la mesurant d'après des caractéristiques ou aptitudes externes. Jung, dans les Types psychologiques, oppose l'extraversion, (se baser sur la perception de la réalité extérieure) et l'introversion (se baser sur ses convictions et principes dont découle le monde). Ces deux modes se complètent, tout excès de l'un suscite le surgissement de l'autre, mais chaque individu (et collectivité pourrait-on ajouter) fonctionne selon un mode principal et nombre d'oppositions proviennent de ces deux approches différentes, comme l'a remarquablement montré Jung.

La vue intensionnelle part de l'intérieur et comble une lacune que l'approche extravertie négligeait, approche qui se trouvait justifiée car liée au produit ou service vendu, au commerce, au contrat avec le client. Lors de négociations, lorsque la perception intérieure prime, l'approche extravertie montre ses limites et l'introversion son intérêt. Plus le produit ou processus est défini, plus il est aisé d'en décrire la qualité ou les activités nécessaires ; à l'opposé, la vue intensionnelle souligne la participation à la tension qui produit la situation. Cette situation comprend non seulement la structure existante mais aussi les parties prenantes donc l'in-tension de tout intervenant. Celle-ci n'est pas seulement l'intention telle qu'elle est formulée consciemment par celui-ci, mais la tension qui le conduit à participer à cette situation. Ainsi la vue intensionnelle ne nécessite pas de définition du produit ou service ou de formalisation, mais permet d'exercer la qualité dans le processus en cours.

Examinons dans cette perspective les trois qualités de baes : dynamisme, cohérence, adaptation. Selon cette vue intensionnelle, chaque élément est sous-tendu par un stimulus. Le stimulus de l'ensemble d'un cycle s'applique peu ou prou en tout point, c'est la **cohérence** plus ou moins aboutie. Par exemple, chaque point sur cette page est créé par l'impression d'un pixel, équivalent aux autres. Et il faut de multiples points pour composer un caractère et de là toute la page. Cette équivalence entre les points qui s'intègrent en une forme exprime la cohérence, équivalence des stimulus sous-tendant chacune des parties, sous un autre angle le "même" stimulus s'applique en tout point.

Le **dynamisme** a été défini dans ces pages comme **renouvellement**. Chaque partie peut pulser à son rythme sans préoccupation du reste, mais lorsque le renouvellement des points ou parties de la forme s'intègre au contact de la raison d'être de l'ensemble, celui-ci se renouvelle dans une nouvelle perspective, une **direction globale** émerge, en résultat de cette focalisation. La focalisation peut rester abstraite, en tant que contact avec la raison d'être, alors les efforts convergent, c'est la vue intensionnelle ; elle peut s'exprimer en un temps et un lieu particuliers, c'est la vue spatiale et il y a alors centralisation sous une forme ou sous une autre.

Nous avons vu précédemment que la **créativité** exigeait un moment d'abstraction pour lancer un nouveau regard. L'adaptation est souvent un mouvement partiel et instinctif en réponse à une sollicitation. En revenant à la raison d'être, l'**adaptation devient créatrice**, car elle sous-tend l'évolution de toute la forme.

Ces précisions peuvent sembler inutiles, mais elles sont indispensables. Si une théorie ne peut prendre en compte dynamisme, cohérence et créativité, toute application de ses notions ne mettra pas en œuvre ces qualités. La systémique a modélisé les interactions, elle les a donc favorisées et organisées en processus, mais l'innovation a été largement laissée de côté car la modélisation systémique ignore, au sens fort, la notion d'émergence.

7.2.9 Vue intensionnelle et couleur

La vue intensionnelle produit des couleurs intenses, tendues de l'intérieur, et ce terme *intense* pour les couleurs est synonyme de couleurs saturées, la saturation indiquant le maximum de coloration et de différenciation. La couleur est décrite selon deux référentiels, nous l'avons vu, le référentiel additif RVB (Rouge, Vert, Bleu) et le référentiel soustractif CMJ (Cyan, Magenta, Jaune). L'un est utilisé pour projeter la couleur sur les écrans ou sur la scène d'un théâtre, à partir de l'obscurité, ce mode ajoute la lumière. L'autre référentiel sert aux photographes et imprimeurs qui travaillent sur les supports, blancs au départ. Et l'ajout de couleurs fonce progressivement la teinte, celle-ci est la réflexion de la lumière sur le support. Ainsi la lumière blanche est filtrée par le pigment sur la surface qui reflète.

Ces deux référentiels, additif et soustractif, correspondent bien à l'introversion qui crée la couleur à partir de rien (l'obscurité) et à l'extraversion qui voit à l'extérieur le reflet. De fait les couleurs projetées sont toujours

plus intenses que les couleurs reflétées par un support. Le terme *intense* est donc justifié dans l'approche intensionnelle.

Faisons l'hypothèse que la boucle identité vibre à une certaine fréquence, elle émet alors une couleur de base.

1/ C'est la couleur de l'identité auto-relationnelle ou Soi. En termes musicaux, cette identité émet une note précise de la gamme.

2/ Cette boucle s'habille de relations à soi, celles-ci forment un noyau stable que l'on appelle le moi ou personnalité. Les relations circulaires nuancent alors la couleur de base et font chatoyer diverses teintes.

3/ Le noyau auto-relationnel entre en interaction avec l'environnement, le comportement se met en œuvre. Les couleurs s'expriment en actions avec diversité, diverses teintes passent au premier plan.

4/ L'activité, comme l'existence, apparaît fixe et continue, telle une barre d'un diagramme de Gantt. Le renouvellement, la perception et même l'interaction sont perdus de vue, il ne reste qu'un point de vue "objectif".

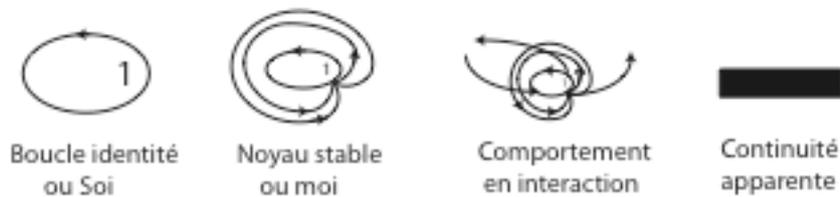


Figure 7.12 : Visions de plus en plus lointaines de soi

Les termes précédents, Soi, moi, comportement, proviennent de la psychologie individuelle, mais peuvent s'appliquer à tout organisme, toute organisation.

La couleur illustre la qualité et c'est un exemple où l'approche intensionnelle a du sens. Nous allons voir trois domaines d'application où cette approche donne aussi du sens. La référence à la physique quantique n'est pas vaine, car elle permet de résoudre des antinomies ou divergences apparentes. Ces antinomies peuvent être entraperçues pour la couleur⁴, mais elles sont beaucoup plus nettes dans les oscillations en stratégie des organisations et dans l'apprentissage, les applications que nous allons décrire.

⁴ La couleur peut également être liée à l'antinomie production / relation analogue à l'antinomie onde / corpuscule. Le vert des feuilles est dû à la chlorophylle, produit par les plantes (axe de production) ; cette teinte résulte de l'évolution des espèces végétales qui utilisent l'énergie lumineuse (axe de relation ou interface avec l'environnement).