



HAL
open science

La question axiologique et politico-éthique en sciences de gestion

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. La question axiologique et politico-éthique en sciences de gestion. Doctorat. France. 2020. halshs-02535318v1

HAL Id: halshs-02535318

<https://shs.hal.science/halshs-02535318v1>

Submitted on 15 Apr 2020 (v1), last revised 2 Jan 2024 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Yvon PESQUEUX

Hesam Université

Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 Paris Cédex 03

France

Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63

FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55

E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com

Site web eesd.cnam.fr

La question axiologique et politico-éthique en sciences de gestion

Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Une introduction positionne la question puis : la point de vue axiologique et l'impossibilité de reconnaître l'intuition au nom de la rationalité ; l'axiologie de la médiation du concept ; l'axiologie causaliste tirée du néo-positivisme ; l'axiologie réaliste ; l'axiologie de la démarche empirique ; la primauté accordée au pragmatisme ; la confusion « pragmatisme – pragmatique » et la focalisation sur les pratiques comme praxis ; l'humanisme organisationnel comme éthique ; les sciences de gestion et le tressage « savoir – pouvoir » ; un focus sur Michel Foucault – de la généalogie de l'enfermement au souci de soi (considérations générales ; les apports de la pensée de Foucault ; l'analyse des mécanisme d'enfermement : un éclairage nouveau sur le savoir, le pouvoir et leurs liens ; *L'histoire de la folie* ; *Surveiller et punir* – une nouvelle conception des rapports « pouvoir – savoir » ; le souci de soi : une problématique éthique ; le retour aux Grecs : une conception esthétique de la morale ; l'éthique comme culture de soi ; critiques et intérêts actuels ; ouverture sur les sciences de gestion) ; la référence au praticien, au métier, à la profession et à l'expert (la pratique et la référence à un praticien ; la notion de profession et de professionnel ; le métier ; la question de l'identité professionnelle ; la professionnalisation ; l'expert et l'expertise) ; un focus sur les théories des carrières en sciences de gestion ; sur la socialisation organisationnelle ; sur la théorie fonctionnelle des attitudes ; sur le modèle du conflit organisationnel de L. R. Pondy ; sur les routines organisationnelles ; sur la notion de pratique organisationnelle (la notion de *best practices* ; « Pratique » et « pratiques » ; définir la notion de pratique organisationnelle ? ; la notion de pratique organisationnelle selon P. R. Schatzky ; la distinction « *practice – practicing – practising* ») ; « concret – abstrait » et « théorique – pratique », deux couples conceptuels orthogonaux ; l'action, l'activité, l'agir, l'interaction, la réaction, la pro-action et la transaction ; un focus sur *L'intention* de G. E. M. Anscombe ; connaissance et compétence ; le savoir et la pratique ; la science ; technologie et technique ; un focus sur Cris Argyris et Donald A. Schön ;

Yvon PESQUEUX

technologie et action organisée ; le statut de l'environnement en sciences de gestion ; les descripteurs de l'organisation en termes d'outils. Le texte s'achève sur une conclusion consacrée à philosophie et sciences de gestion.

Introduction

Rappelons les trois questions liées à une épistémologie posées par J.-L. Lemoigne¹ :

- Qu'est-ce que la connaissance (question gnoséologique) ? Cette perspective répond à la question « quoi ? » et conduit aux deux attitudes suivantes : celle qui considère l'organisation comme une « chose », d'ordre ontologique et celle qui conduit à la considérer comme un processus (d'ordre phénoménologique) au regard de la tension « neutralité – implication » ;
- Comment s'est-elle constituée ou engendrée (question méthodologique) ? Cette perspective répond à la question « comment ? » dont la réponse va différer selon l'attitude adoptée dans la réponse à la question gnoséologique et conduit à justifier la méthode adoptée. I Hacking² nous en rappelle les fondamentaux : la méthode inductive (qui part de l'inutilité de faire des hypothèses), la méthode abductive (qui part d'hypothèses vérifiées et éventuellement corrigées en fonction des résultats) et la méthode hypothético-déductive qui repose sur la tension « conjecture – réfutation » ;
- Comment apprécier sa valeur ou sa validité ? (questions axiologique, pragmatique, téléologique et politico-éthique). Cette perspective répond à la question « pourquoi ? » et ouvre le champ d'appréciation de la validité de l'attitude adoptée dans la réponse à la question méthodologique et à celle des valeurs associées suivant la réponse apportée à la question gnoséologique.

Dans le classement des disciplines scientifiques, rappelons la dissociation « sciences de l'action » (à visée pragmatico-utilitaire) – « sciences de la connaissance » (dépourvues de cette visée). Cette dissociation permet de construire une place à la philosophie et aux mathématiques dans les sciences de la connaissance (accessoirement utiles), de différencier la place d'autres champs scientifiques entre les deux dimensions (la chimie, par exemple) et de ranger d'autres champs (comme celui des sciences de gestion ou celui des sciences de l'ingénieur) parmi les sciences de l'action. Les sciences de gestion se trouvent alors proches d'une logique ingénierique et des notions de « technologie » et de « technique », ce vient directement poser la question de leur dimension politico-éthique.

La dissociation qui sépare les « sciences politiques et morales » (donc les sciences de gestion) du fait de l'existence d'une téléologie, des « sciences *stricto sensu* », dépourvues de téléologie pose également la question de la dimension politique et morale. C'est l'importance de la présence et de la densité des jugements de valeurs qui conduit à rattacher les sciences de gestion aux sciences politiques et morales.

Les sciences de gestion constituent un champ qui pose la question de l'attitude scientifique au regard de la figure du praticien qui y est dominante. C'est à ce titre que

¹ J.-L. Lemoigne, *Les épistémologies constructivistes*, PUF, collection « Que sais-je ? », Paris

² I. Hacking, *Entre science et réalité – ma construction sociale de quoi ?*, La Découverte, collection « Poche », n° 294, Paris, 2008

les deux couples « concret – abstrait » et « théorique – pratique » sont articulés de façon orthogonale, qu'il s'agisse d'action mais aussi d'interaction et que se fonde le tressage entre « savoir » et « pratique », « technologie » et « technique » au regard de ce qu'il est convenu d'appeler des « outils de gestion », tous éléments venant eux-aussi mettre en avant la question de la dimension politique et morale.

Avec l'axiologie, il est question d'articulation des arguments et avec la dimension politico-éthique, il est question de jugements de valeur.

Mais avant d'aborder la question d'une axiologie, remarquons, avec F. Fréry³ les quatre caractéristiques essentielles d'une axiomatique en sciences de gestion :

- L'existence de filiations intellectuelles admises par la communauté (question d'ordre politico-éthique) ;
- L'existence de critères acceptés de validation scientifique des énoncés (question à la fois d'ordre axiologique et d'ordre politico-éthique) ;
- Un fondement épistémologique clair du domaine (question plutôt d'ordre axiologique) ;
- La réponse à une demande sociale où l'on trouve les questions de la pertinence et de l'impact.

C'est du point de vue axiologique que naît l'impossibilité de reconnaître de l'intuition au nom de la rationalité

L'axiologie dominante en sciences de gestion évacue la question de l'intuition en au nom de la rationalité. Cette axiologie tend alors à confondre les rationalités à l'œuvre au sein des sciences de gestion, en particulier pour l'axe qui les classe dans le champ des sciences de l'action sur la base de la dualité classique expliquer et/ou comprendre à l'exclusion du « ressentir ».

Mettons ainsi en vis-à-vis les « rationalités », des « agirs » et des rationalités correspondantes en nous référant à :

- La rationalité créative (celle de la figure de l'entrepreneur) au regard de l'agir créatif ;
- La rationalité allocative (avec la figure du gestionnaire) au regard de l'agir économique ;
- La rationalité instrumentale (ou procédurale ou encore formelle) avec la figure du manager et du technicien face à un agir réactif ;
- La rationalité substantive (avec la figure du dirigeant) vis-à-vis d'un agir projectif, celui du volontarisme managérial.

Rappelons aussi les « raisons »⁴ des sciences de gestion :

- La rationalité limitée (comme critique de la rationalité parfaite) ;
- L'adéquation des procédures (comme critique de la raison pratique) et la rationalité pratique ;

³ F. Fréry, « Propositions pour une axiomatique de la stratégie », in P. Joffre & J. Lauriol & A. Mbengue, *Perspectives en management stratégique*, Editions ems, Paris, 2005

⁴ J. G. March & T. Weil, *On Leadership*, Blackwell Publishing, Malden, 3002

- Les tensions entre des rationalités « internes » et des rationalités « externes », le lien entre ces deux sources de rationalités s'effectuant au nom d'une rationalité relationnelle.

De façon englobante, on parle le plus souvent de rationalité technique, marquant ainsi la primauté accordée à ce type de rationalité en sciences de gestion et fondant son ancrage possible dans les sciences de l'action. C'est elle qui fonde la référence privilégiée aux protocoles du *problem solving* (la séquence « diagnostic – solution »), enracinant ainsi la substance de l'organisation dans une perspective plutôt fonctionnaliste conduisant à penser en termes de réorganisation (ce qui interdit de penser en termes de désorganisation). Ces protocoles reposent sur la séparation « intérieur – extérieur » et rend d'autant plus difficile le raisonnement en termes de succès ou d'échec (contexte moral et politique) en réduisant le succès à sa dimension technique. C'est en particulier ce qui fonde l'existence des externalités qui, si elles étaient prises en compte, changeraient complètement les raisonnements en « succès » ou en « échec » (cf. le « succès des banques « rentables » à la veille du déclenchement de la crise financière de 2007).

L'axiologie de la médiation du concept

Le discours organisationnel se réfère à des concepts « médiateurs » entre l'observateur et l'« objet » observé. Ce que le concept dénote, c'est ce que l'agent organisationnel est censé identifier au travers du concept utilisé comme généralisation de son expérience particulière. Cette position se retrouve à partir de H. A. Simon⁵ qualifiant les classes de concepts des sciences de gestion d'« extensionnalité » au regard du principe d'intentionnalité des sujets qui les utilisent. L'enracinement (voire l'inférence) empirique des concepts est dominante en sciences de gestion qui n'acceptent la reconnaissance des situations que si une interprétation à la fois théorique et empirique est possible, même si cela relève d'un subterfuge. C'est, par exemple, le cas du recours idéologique à la théorie de l'agence⁶ pour parler de l'organisation dans les termes d'un ensemble de contrats entre mandants et mandataires, qu'il s'agisse de ce qui règle les liens supposés qui existeraient entre les actionnaires et les dirigeants ou de ce qui concernerait les liens « supérieur – subordonné », dans une perspective qui vient valider le postulat de l'existence de conflits d'intérêts devant être fatalement résolus (autrement, ce n'est plus de l'organisation !).

L'axiologie causaliste tirée du néo-positivisme

C'est aujourd'hui, dans le cadre du *main stream*, « la » bonne manière de parler de l'organisation dans un processus de recherche de causalités. Ce néo-positivisme se caractérise par l'association d'un formalisme linguistique et de la démarche empirique qui conduit à parler de l'organisation dans des termes précis... et pas autrement en réglant ainsi le sens sur le signe. La vérification des énoncés empiriques s'inscrit dans un système idéologique de façon si complète qu'il finit par en tenir lieu de preuve dans une représentation exclusive : les propositions générales s'élaborent en liaison avec une conception réaliste univoque de la vérification (c'est vrai parce qu'on le voit et il est impossible de sortir de l'exclusivisme de cette attitude). En d'autres termes, il n'y a rien

⁵ H. A. Simon, *Administration et Processus de décision*, Economica, Paris, 1993 (Ed. originale : 1947)

⁶ M. C. Jensen & W. C. Meckling, « Rights and Production Functions : an Application to Labor-Management Firms and Codetermination », *Journal of Business*, 1979, vol. 52, n° 4

de caché, d'implicite, de sous-jacent. Cette axiologie s'inscrit en outre dans une téléologie normée (la quête de l'efficience)

L'axiologie réaliste

Le réalisme est une attitude sur « ce qui est » et sur qui vient, en conséquence, constituer une doctrine des rapports « pensée – réalité », même si le statut du réel est conditionné par l'enquête. Le réalisme conduit à souligner l'importance des protocoles d'observation afin de faire passer l'intuition au second plan. Le réalisme pose ainsi différents problèmes. S'agit-il d'une doctrine de vérité construite à partir des faits ou de la quête d'une conformité (voire d'un conformisme comme idéologie au sens restreint du terme) ? L'endogénéité des critères de la représentation suffit-elle à constituer une preuve ? La primauté accordée à la perception au premier degré dans l'expression du sens est-elle satisfaisante ? La référence à l'existence de systèmes cognitifs qui seraient à la base des représentations des agents organisationnels en est un exemple. Il en va ainsi du jugement porté sur l'aspect novateur des choses, comme avec l'Airbus A 380. L'accent mis sur les innovations qu'il comporte masque l'échec qui le concerne.

L'axiologie de la démarche empirique

L'empirisme confère un statut au phénomène observé, mais conduit souvent, en sciences de gestion, à la confusion « empirisme – rationalisme ». L'empirisme propose une position doctrinale quant aux rapports « croyance – connaissance » en se fondant sur le postulat que parce qu'on le voit (ou le mesure), c'est du « réel ». Comme démarche, il conduit à rendre la réfutation difficile et encore moins l'exercice de la dialectique. En ce sens, l'empirisme appartient à l'idéologie dominante l'organisation aujourd'hui. Il conduit à des vérités synthétiques (celles d'un monde fondé sur les faits) et au dogme du réductionnisme (croyance selon laquelle chaque énoncé assorti de signification équivaut à une construction logique quand elle opère à partir de termes renvoyant à l'expérience), le tout étant plongé dans l'idéologie rationaliste de la possibilité de toujours pouvoir décomposer.

Les agents organisationnels sont ainsi à la fois considérés comme devant contribuer à l'efficience organisationnelle et leur comportement organisationnel ne serait fondé que par cela, les catégories de l'organisation se devant de réduire leur comportement à cela seulement.

La primauté accordée au pragmatique

Le pragmatisme est une doctrine philosophique qui accorde de la valeur aux choses pratiques sur la base d'une théorie de la rationalité liée aux intérêts humains fondamentaux. C'est le cas, par exemple, avec la théorie de l'agence qui fait de l'intérêt l'essence de l'être de façon si catégorique qu'il ne reste qu'à passer son temps à le suivre.

La pragmatique conçoit la production du sens dans un système de signes dont la rationalité dépend du contexte. La pragmatique tend à se prévaloir de la vocation à

constituer une science universelle de l'usage. Il est donc ici important de mentionner la référence à l'usage (l'acte et la performance de l'acte sont pris en considération). Sur le plan discursif, la notion d'interaction y joue un rôle essentiel et c'est le contexte référentiel qui fait prendre sens par rapport à l'état des choses (d'où la référence extralinguistique qui conduit à revenir à la primauté de l'observation considérée comme infaillible, si elle est correctement menée). Et même si le contexte est profondément contingent, cette spécificité du contexte ne se retrouve que partiellement dans l'interprétation.

La confusion « pragmatisme – pragmatique » et la focalisation sur les pratiques comme *praxis*

La notion de pratique est d'usage systématique en sciences de gestion, à la fois comme « objet », auquel on associe parfois un jugement de valeur (les *best practices*) et comme figure avec la référence à « l'homme de terrain ». La *praxis* apparaît comme idéologie quand elle opère dans une double boucle : celle de la focalisation sur les pratiques et celle de la valorisation du praticien.

La *praxis* concerne tout ce qui se rapporte à l'activité. Il s'agit d'une attitude qui se différencie de la théorie et qui prévaut dans le statut accordé aux signes dans l'organisation. La technique rationnelle y est vue comme « théorie pratique » au travers de la question de la qualité mesurable des faits. A ce titre, ce qui n'est pas mesurable (ou n'a pas vocation à l'être) relèverait de la « théorie pure ». La conception de l'organisation comme savoir (ou objet de connaissance) principalement pratique implique des conséquences importantes quant au statut accordé aux concepts qui permettent d'en parler. A titre d'illustration, il est possible de reprendre l'exemple de la théorie de l'agence en sciences de gestion. Les rapports de la théorie pure à l'organisation y sont considérés dans une perspective idéologique de « récupération » de la théorie pure comme « théorie pratique ». Avec les concepts associés à l'organisation, il s'agit, par exemple, de se confronter à la question de la limite des intérêts individuels par rapport à un intérêt commun, question posée de façon univoque à partir d'intérêts supposés de l'organisation, intérêts non discutables car liés à sa téléonomie.

K. Marx⁷ a défini la *praxis* comme théorie en acte, la théorie étant la conscience que l'action prend de sa nature et de sa situation historique, d'où l'abandon aux praticiens des découvertes d'ordre scientifique, ces praticiens poursuivant des buts « évidents » (donc n'ayant pas besoin d'être explicités). Cette ambiguïté vient alors toucher tout corpus se prévalant du caractère de « scientifique » en sciences sociales, donc celui des sciences de gestion.

Il faut d'abord signaler la différence à effectuer entre *praxis* (manière d'agir) et « praxéologie » qui indique le projet d'une science des manières d'agir, mais dans une perspective différente de celle de l'agir moral car il ne s'agit pas de « bien » agir ou d'éviter de « mal » agir. La praxéologie se focalise sur les moyens les plus efficaces considérés indépendamment de leur environnement. La connaissance praxéologique est

⁷ K. Marx, *Thèses sur Feuerbach*, in H. Lefebvre & P. Nizan & N. Guterman (Eds.) *Morceaux choisis de Marx*, Gallimard, Paris, 1934 (Ed. originale : 1945)

donc formelle et générale, valable dans tous les cas qui répondent aux mêmes conditions. Elle consacre donc la référence à l'utilité. Comme le signale R. Daval dans son article consacré à la praxéologie dans l'*Encyclopédie Universalis* : « c'est Louis Bourdeau qui le premier employa le terme de praxéologie dans un livre paru en 1882⁸ et intitulé *Théorie des sciences* », même si l'on peut considérer A. Espinas⁹ comme l'introducteur du mot pour désigner la théorie de l'action humaine.

L. von Mises¹⁰ met l'accent sur les deux caractéristiques de l'action humaine ainsi considérée : l'action y est vue comme consciente (et donc intentionnelle) et efficace. Le calcul entre en ligne de compte. C'est T. Kotarbinski qui développe, dans le *Traité du bon travail* paru en 1955 en Pologne¹¹, les principaux thèmes de la praxéologie (la détermination de ses objectifs, les modalités de l'analyse de l'action et l'élaboration de ses principes). Elle établit une relation entre un recueil des impératifs pratiques, la mise au point d'impératifs généraux d'efficacité à partir d'un ensemble d'impératifs particuliers en distinguant entre le singulier (non généralisable car « contingent ») et le particulier (qui, lui, est généralisable). Le recueil des impératifs pratiques s'effectue aussi bien par observation directe que par observation indirecte (en particulier de la technologie déjà constituée et non pas seulement des expériences particulières, ou encore de l'analyse de préceptes). A ce titre, des auteurs tels que F. W. Taylor et H. Fayol ont effectué un travail pré-praxéologique, la visée praxéologique étant, non pas la définition des modalités de détermination de la rentabilité, mais la détection des normes d'efficacité envisagées comme telles.

R. Daval signale la distinction entre une « praxéologie « a priori », déductive », chez E. Slutsky¹² et L. Von Mises et une « praxéologie empirique, inductive, faisant appel à l'histoire » comme chez A. Espinas et T. Kotarbinski. Ce sont la philosophie, la sociologie, la technologie et la science économique qui permirent le développement de la praxéologie. Il remarque également que le terme de praxéologie n'apparaît actuellement que sous forme d'allusion dans les ouvrages et l'enseignement universitaire traitant des sciences humaines, même si les travaux d'auteurs tels que J. Von Neumann et O. Morgenstern¹³ peuvent être considérés comme étant redevable de cette perspective.

L'humanisme organisationnel comme Ethique

Il est d'abord important de souligner que l'humanisme ne vaut pas pour l'existence d'attitudes humaines dans l'organisation car il repose sur le statut privilégié accordé à

⁸ L. Bourdeau, *Théorie des sciences, Plan de science intégrale*, tome second, Librairie Germer Baillière et Cie, Paris, 1882

⁹ A. Espinas, *Les origines de la technologie*, *Revue Philosophique*, Août-Septembre 1890

¹⁰ L. von Mises, *Human Action – A treatise on Economics*, Liberty Fund Inc., Boston, 2010 (ed. original, 1949)

¹¹ T. Tadeusz Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, (en polonais), 1955, traduit en français en 2007 par J.-L. Dumont (trad.), *Traité du travail efficace*, Presses universitaires de Franche-Comté, Besançon, 2007

¹² E. Slutsky, « Ein Beitrag zur formal-praxeologischen Grundlegung der Oekonomie », *Académie Ukrainienne des Sciences, Annales de la classe des sciences économiques, tome IV*, Kiev, 1926, pp. 238-249 (trad. « An enquiry into the formal praxeological foundations of economics », *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 15, n°3, September 2004, pp. 371-380)

¹³ J. Von Neuman & O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944

l'Être Humain (en particulier au regard de la nature). Or, l'organisation et ses concrétisations technoscientifiques peuvent aussi être perçues comme une manifestation de l'arrogance tirée de l'humanisme. L'humanisme qui prévaut en sciences de gestion a été légitimé par le mythe du progrès dans une conception limitée au progrès matériel comme on le trouve chez P. Drucker au début de ses publications¹⁴. Le volontarisme managérial peut à ce titre être vu comme manifestation privilégiée de cet humanisme. Rappelons ici que le volontarisme managérial ne se réduit pas à la volonté personnelle du dirigeant mais sur la mise en avant du « vouloir agir » en efficience dans la perspective d'une idéologie « décisionniste ». La référence à l'humanisme comme fondement est un présupposé fort, synonyme aussi d'aveuglement. Avec lui, la misère matérielle comme intellectuelle ne peut être soupçonnée. Le projet culturel de la rationalité productive dont il est porteur s'est imposé à la société de façon générale, conduisant, en parallélisme de la production et de la consommation de masse, à une pensée de masse, le « monde » des organisations étant celui du triomphe de cette pensée de masse au regard de fins qui s'imposent sans discussion. Les rhétoriques de l'humanisme en sciences de gestion conduisent alors à une forme de manipulation des agents organisationnels, cynique et délibérée, non assumée comme telle, de même qu'elles empêchent la détection des anomalies. On peut alors qualifier cette attitude de doctrine morale de l'organisation.

Les sciences de gestion et le tressage « savoir - pouvoir »

Se poser la question des dimensions politiques de ce qui est à l'œuvre dans les organisations, c'est aussi poser la question du passage d'un État savant, c'est-à-dire d'un appareil institutionnel au sein duquel se sont vues poser, comme le souligne M. Foucault¹⁵, les questions du rapport entre savoir et pouvoir et celles de la construction des savoirs correspondants à des « organisations savantes », où le même questionnement va prévaloir¹⁶.

Rappelons que dans *Surveiller et punir*, la signification de la prison ne réside pas dans ce qui est annoncé, mais dans ce qu'elle confirme de l'élaboration du pouvoir née des conditions de son exercice, en particulier à travers les liens qui sont ainsi établis et réifiés entre savoir et pouvoir. Ce mode d'exercice du pouvoir est, en effet, producteur de savoir. Pour M. Foucault, tout comme les sciences de la nature sont nées, au Moyen Âge, des enquêtes inquisitoriales, la technologie disciplinaire qui se met en place ensuite va favoriser le développement des sciences de l'Homme et donc, pour ce qui nous concerne, les sciences de gestion. M. Foucault nous rappelle que l'on trouve, dans les projets de prison idéale de l'Âge moderne, un souci de « *l'observation individualisante, de la caractérisation, du classement et de l'aménagement analytique de l'espace* »¹⁷. Les prisonniers sont séparés, constamment observés, classifiés tout comme le sont maintenant

¹⁴ P. Drucker, *The Concept of Corporation*, John Day, New-York, 1946 - *The Practice of Management*, Harper & Row Publishers, New-York, 1954 - *Managing for Results : Economic Tasks and Risks – Taking Decisions*, Harper & Row Publishers, New York, 1964, *The Effective Executive*, Harper & Row Publishers, New-York, 1967

¹⁵ M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1975

¹⁶ M. Bonnafous Boucher, *Anthropologie et gestion – Les déconvenues épistémologiques de l'interdisciplinarité en théorie des organisations*, thèse de Sciences de Gestion, CNAM, 2003

¹⁷ M. Foucault, *op. cit.*, p. 205

R. Jardat, *Stratifier / modéliser – Une archéologie française du management stratégique 1959 – 1976 – Etude par la méthode archéologique de Michel Foucault*, thèse de Sciences de Gestion, CNAM, 2005

les agents organisationnels et les clients par exemple, du fait des capacités techniques des « technologies de l'information et de la communication » mises en œuvre dans les organisations. C'est dire que, tout comme les prisonniers, ils peuvent être régulièrement et à loisir analysés et devenir de véritables objets d'étude puisque l'organisation rassemble, sous ces figures-là, un corpus d'individus totalement disponibles et propices à une enquête, compte tenu des traces informationnelles récupérées sur eux et stockées dans les bases de données.

Ce tressage « savoir – pouvoir » est à l'origine de la mise en œuvre de stratégies de quantification que l'on retrouve aussi dans les perspectives colonialistes. Il est ainsi intéressant de remarquer combien la colonisation a légitimé l'objectif utilitaire de la quantification dans un projet impérialiste, quantification que l'on trouve si présente dans les organisations. Tout comme dans la prison idéale, la quantification à l'œuvre dans les sociétés colonialistes et dans les organisations offre un support à l'imagination (et à l'illusion), quand on constate que la production de chiffres dépasse de loin les besoins de fonctionnement bureaucratique et combien les stratégies énumératives ont conduit fonder les discours politiques (donc ceux de l'organisation). Cela concerne, par exemple, les entreprises, qu'il s'agisse de celles dont les chiffres sont meilleurs que la moyenne, justement parce qu'ils sont meilleurs ou de celles qui ont de moins bons chiffres que la moyenne, justement parce qu'ils sont moins bons. Les chiffres viennent construire l'instance de rupture entre le moment empiriste et le moment disciplinaire. L'usage des figures chiffrées suscite la tension qui opère entre les représentations générales (synthétiques) et de détails (analytiques), tensions couplées avec les ambitions synoptiques et panoptiques, la mesure et la classification dans une forme d'aporie. Il est d'ailleurs important de remarquer l'importance des pratiques iconiques chiffrées, des idées numériques et statistiques de moyenne et de pourcentage pour rendre compte différences. Il y a donc bien en quelque sorte « production » de la spécificité et de la connaissance que l'on en acquiert, les stratégies énumératives servant aussi à produire l'illusion de l'acquis là où cet acquis ne serait *in fine* qu'éphémère.

La notion de gouvernementalité que met en avant M. Foucault sur la base des rapports « savoir – pouvoir » vient lier le terme de gouvernement avec celui de mentalité et indique qu'il ne paraît pas possible d'étudier les technologies du pouvoir sans se référer à la rationalité politique qui les sous-tend. Le terme de gouvernementalité met en avant celui de représentation dans la mesure où la notion de gouvernement vient se référer à un champ discursif dans lequel l'exercice du pouvoir se trouve rationalisé. Ceci intervient par la manière dont les concepts se trouvent reliés les uns aux autres, les objets spécifiés, les limites fixées, les arguments et les justifications reliés les uns aux autres. C'est ainsi que le thème du « gouvernement » ouvre le champ des possibles à certains types de problèmes et propose des stratégies propres à les résoudre. Une rationalité politique n'est un savoir ni pur ni neutre, mais une représentation de la réalité en gouvernement. Le gouvernement est ainsi conçu pour englober les créations institutionnelles qui concernent les sujets et les objets de cette rationalité politique. Cette conception du gouvernement vient lier formes de pouvoir et modes d'application. C'est cette perspective que nous privilégions ici pour fonder l'argument de la dimension politique des sciences de gestion car ce serait celui qui viendrait constituer la substance d'un gouvernement applicable aux organisations, perspective qui appartient aux présupposés épistémologiques dominants en sciences de gestion.

Focus : Michel Foucault – de la généalogie de l'enfermement au souci de soi¹⁸

Considérations générales

La disparition précoce de Michel Foucault à l'âge de 58 ans en 1984 a conduit certains critiques à parler, à son égard, de vie inachevée. Quand on sait l'importance des liens entre sa vie et son oeuvre, on est immédiatement contraint d'évoquer le caractère inachevé à plusieurs titres : Foucault, dans ses derniers ouvrages, venait de définir de nouvelles problématiques, donnant ainsi un éclairage original et fécond sur ses livres antérieurs, et rien ne dit que de nouveaux changements de perspectives n'auraient pas pu encore avoir lieu ; les enseignements de sa démarche sont loin d'avoir encore été véritablement reconnus et exploités. En sciences de gestion, d'ailleurs, il fut ces dernières années, plus commenté et critiqué à l'étranger qu'en France même. Son oeuvre ne nous est donc pas encore tout à fait connue et de nouvelles lectures en sont encore possibles.

D'un certain point de vue, Foucault appartient à l'héritage nietzschéen de notre époque. Reprenant lui-même le qualificatif de « fouilleur de bas-fonds » que Nietzsche s'attribuait, il poursuit cette même démarche critique à l'égard de la Raison, qui s'efforçait de découvrir en elle des motivations qui ne sont pas si exclusivement théoriques et désintéressées qu'elle le prétend en nous dévoilant des effets de pouvoir et de « volonté de puissance ». Nietzschéen dans sa démarche théorique, Foucault le fut aussi dans son écriture, car ses livres sont inséparables de ses différentes expériences, même s'ils ne s'y réduisent pas ; ils confirment l'affirmation de Nietzsche qui déclarait n'aimer que « les livres qui sont écrits avec la chair de leur auteur ».

La richesse de son oeuvre est ainsi fonction, pourrait-on dire, de la complexité de sa personne ou de ses personnages. On pourrait, dans les différents moments de son existence et de ses multiples expériences, une sorte de capacité à vivre des vies parallèles et successives. Foucault laisse derrière lui une oeuvre dont la dimension esthétique est loin d'être négligeable. Le désir d'écrire ne fut pas chez lui immédiat. Intellectuel s'il en est et, pour certains, inventeur d'un nouveau type, celui de l'« intellectuel spécifique », il sut aussi se montrer fin diplomate comme l'atteste le début de sa carrière. Issu d'une famille de médecins, il fut passionné par la psychiatrie, mais surtout par sa critique, comme en témoigne *L'histoire de la folie*¹⁹ qui devint, à une certaine époque, un manifeste de l'antipsychiatrie. Archiviste, « archéologue », à la recherche de documents peu connus, prétendant même ne pas écrire de livre de philosophie, il faisait pourtant une utilisation de ses sources qui n'était pas celle de l'historien. Lecteur très critique des mécanismes d'enfermement des diverses institutions, décrivant une « microphysique du pouvoir » qui lui permettait de développer ses analyses dans les lieux traditionnels du savoir, militant engagé, actif dans le soutien accordé à de multiples dissidents, il fut rétif à tout engagement politique traditionnel. Rebelle à l'égard de toute institution, il aurait cependant souhaité devenir Directeur de la *Bibliothèque Nationale*. Très tôt critique à l'égard du système éducatif dont il n'est pas un pur produit, comme J.-P. Sartre, il

¹⁸ Voir aussi Y. Pesqueux & A. Saudan & B. Ramanantsoa & J.-C. Tournand, *Mercurie et Minerve*, Ellipses, Paris, 1999

¹⁹ M. Foucault, *Histoire de la folie à l'âge classique*, Gallimard, collection « tel », 2015 (Ed. originale : 1961)

participa pourtant à une commission ministérielle d'étude de ce même système créée par C. Foucher, Ministre du Général de Gaulle. Il fut enfin élu Professeur au Collège de France sans pour autant perdre sa liberté d'action et de pensée. Autant d'indices, parmi d'autres, d'une personnalité riche et complexe et inachèvement qui peuvent susciter regrets, réserves ou critiques qui sont les marques constitutives de sa vie et de son oeuvre.

Les apports de la pensée de Foucault

L'analyse des mécanismes d'enfermement. Un éclairage nouveau sur le savoir, le pouvoir et leurs liens.

Tous les ouvrages de M. Foucault ont suscité de nombreuses réactions ; certains ont été salués comme annonçant une nouvelle ère philosophique. M. Clavel²⁰ voyait dans *Les mots et les choses*²¹ un texte comparable à *La critique de la raison pure* (1781) d'E. Kant. Certains textes théoriques constituent encore aujourd'hui des pistes de recherches épistémologiques dans le domaine des sciences humaines et historiques. Mais, pour la problématique qui est la nôtre, deux ouvrages, encore plus connus du grand public et peut-être, d'un certain point de vue, moins théoriques, s'imposent d'abord : *L'histoire de la folie* et *Surveiller et punir*²² qui, au-delà de leur différence d'objet, participent d'une entreprise commune de l'étude des mécanismes d'enfermement et d'exclusion et qui offrent une description et une nouvelle conception des procédures et des mécanismes du savoir et du pouvoir qui paraissent étroitement mêlés.

L'histoire de la folie

La thèse centrale de ce livre, qui est aujourd'hui un classique du genre, mais qui suscita de nombreuses réactions et exerça une grande influence dans le mouvement psychiatrique ou antipsychiatrique, est d'abord celle de l'affirmation selon laquelle la folie n'est pas un fait naturel, mais un phénomène essentiellement culturel. Chaque société crée ses propres « fous » et sa propre conception de la folie, lui réservant un sort théorique et pratique spécifiques (même si l'étude de Foucault commence à l'âge classique et porte exclusivement sur la société occidentale).

Le traitement occidental en la matière est celui de l'enfermement et de l'exclusion de la folie condamnée au silence, un silence que Foucault cherche à faire entendre en faisant s'élever une parole jusqu'alors interdite, celle de ceux qui sont enfermés et en étudiant les moyens théoriques et pratiques à l'aide desquels se sont ainsi constitués des lieux d'enfermement et de silence. Plusieurs étapes sont ainsi distinguées par Foucault. La folie, jusqu'au Moyen Age, avait une dimension inquiétante, mais également surnaturelle, religieuse qui lui conférait en quelque sorte un statut dans la société, celui de l'indice d'une autre réalité, dans un monde encore peuplé de multiples croyances mythiques et irrationnelles. Cette folie va être progressivement écartée, parallèlement à la conquête que la raison ou le rationalisme font de l'Occident. Deux dates apparaissent particulièrement symboliques de ce mouvement : 1656 - le Décret de la fondation, à Paris, de l'Hôpital général, qui crée un lieu où les fous seront enfermés avec les pauvres, les misérables, les criminels et les assassins et, 1794 - Libération des enchaînés de Bicêtre

²⁰ M. Clavel, *Ce que je crois*, Grasset, Paris, 1979

²¹ M. Foucault, *Les mots et les choses*, Gallimard, Paris, 2015 (Ed. originale : 1966)

²² M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris, 1975

qui, d'un certain point de vue, constitue un progrès, puisqu'elle témoigne de la reconnaissance de la spécificité de la folie par rapport à la misère et à la criminalité en permettant de créer un espace qui lui appartient en propre, ancêtre de l'asile où la folie sera théoriquement l'objet d'un traitement original, scientifique et thérapeutique. Au-delà de la transformation du regard fixé sur la folie et les « fous » on constate, cependant, la constance d'une attitude d'enfermement et d'exclusion dont Foucault montre la diversité de motivations.

L'enfermement s'explique d'abord par des raisons économiques et politiques. La période de crise économique du XVII^e siècle conduit la société à se protéger contre tous ceux qui pourraient menacer l'ordre établi, provoquer des émeutes et qui seraient incapables de satisfaire aux impératifs de production économique ou qui paraissent contraire aux exigences de la morale traditionnelle et collective. C'est ce jugement social, politique, moral, qui empêche de considérer le fou comme un malade, un être humain susceptible d'être soigné. Ce fou, qui n'est pas encore nommé comme tel, est donc soit condamné moralement à l'égal d'autres figures suscitant la réprobation comme le criminel et l'assassin, soit ravalé au rang d'animal. Les appels que l'on fait quelquefois au médecin ne s'expliquent que par des phénomènes de « grande peur », d'inquiétude devant ce qui se passe dans ces lieux interdits. Il ne suffit pas d'avoir enfermé, il faut encore contrôler ce qui se passe à l'intérieur, pour évacuer toute menace. La nature de cette première intervention médicale et aussi ses mécanismes d'exclusion témoignent ainsi d'une volonté de pouvoir et aussi de savoir.

Foucault réserve une place de choix aux commentaires d'un geste non plus politique mais éminemment théorique puisqu'il s'agit de celui du doute cartésien. Dans ses *Méditations métaphysiques*, Descartes, soucieux d'atteindre une vérité qui puisse vraiment être le fondement de toute connaissance, commence par douter de toutes celles qu'on lui a transmises et de celles qui s'imposent à lui de manière immédiate. Aussi passe-t-il au crible tout type de connaissance sensible. A un certain moment de sa démarche, il constate pourtant que les perceptions rapprochées comme celles, par exemple, des sensations de son corps, doivent être remises en question. « Si ce n'est » dit-il, « qu'on peut parfois avoir des sensations délirantes ». Mais, et c'est là le point important, à peine a-t-il évoqué l'argument de la folie qu'il l'élimine comme s'il ne pouvait concerner une démarche humaine comme la sienne.

« Si ce n'est peut-être que je me compare à ces insensés, de qui le cerveau est tellement troublé et offusqué par les noires vapeurs de la bile, qu'ils assurent constamment qu'ils sont des rois, lorsqu'ils sont très pauvres ; qu'ils sont vêtus d'or et de pourpre, lorsqu'ils sont tout nus ; ou s'imaginent être des cruches, ou avoir un corps de verre. Mais quoi ? ce sont des fous, et je ne serais pas moins extravagant, si je me réglais sur leurs exemple »²³.

L'argument de la folie n'est donc pas pris en compte dans la mesure où, pour le philosophe même, cette folie n'est pas reconnue comme étant humaine. Ce philosophe, considéré comme le héros de la pensée occidentale, humaniste, progressiste avant la lettre, est donc aussi l'un de ceux qui, au nom de la Raison, participe de ce même mouvement d'exclusion de la folie. Et les autres détenteurs du savoir que seront plus tard les médecins dans les asiles, s'ils feront de la folie une maladie mentale et donc un objet

²³ R. Descartes, *Méditations Métaphysiques*, 1^o méditation, §4 (Ed. originale : 1641)
Yvon PESQUEUX

de science et de soins, commenceront d'abord par isoler la folie de la société comme si la menace, même traitée scientifiquement, demeurait toujours présente. Il faudra encore beaucoup de temps pour que la folie ne soit plus considérée comme l'« Autre » de l'humanité, mais seulement l'une de ses composantes, non plus étrangère à la société, mais l'une de ses résultantes, et qu'elle apparaisse parfois comme susceptible, à son tour, de permettre un nouveau regard critique sur la société future et le savoir. L'apothéose du personnage médical est donc aussi celle d'un certain pouvoir. Pouvoir et savoir paraissent ici fondamentalement liés.

Il faut rappeler, à cet égard, que ce livre, apparemment très théorique, qui s'appuie sur des textes, des archives savantes, eut des conséquences, non seulement sur le plan philosophique, mais aussi sur le plan médical lui-même dans la mesure où il nourrit les critiques de la psychiatrie et les interrogations de l'antipsychiatrie. Il aboutit ainsi, en fait, à un engagement certain de Foucault, prémédité ou pas, dans certains combats de son époque. Cette ouverture vers un militantisme effectif était déjà peut être déjà contenue dans la méthode suivie par Foucault, et qui consiste à se placer, non du point de vue des institutions, du pouvoir ou des savoirs officiels, mais qui s'efforce de faire entendre les voix plus ou moins explicites, plus ou moins bien formulées de ceux et celles que l'on fait taire traditionnellement pour des raisons qui apparaissent désormais plus ou moins inavouables. Dans le texte de Foucault, cette décision se traduit souvent par l'analyse d'archives, de références qui sont souvent obscures ou mal connues et non par l'appel habituel aux textes les plus célèbres et les plus représentatifs de l'idéologie. Avec l'oppression ainsi dénoncée, il y a place pour une future révolte, sinon une possible révolution et, derrière la description théorique et scientifique, se profile déjà une autre attitude critique, politique, et même comme on le verra, proprement éthique même si, pour l'heure, elle n'est pas encore explicite.

Surveiller et punir

Cette dimension critique est peut-être encore plus nette dans l'ouvrage de Foucault qui étudie un autre lieu d'exclusion, celui de la prison dans *Surveiller et punir*. Son étude théorique de la prison va ici de pair avec un engagement effectif dans des mouvements ou dans des groupements luttant pour l'amélioration des conditions des prisonniers et, pour certains d'entre eux, à l'abolition de la prison et dont l'objectif ou les moyens consisteront, ici aussi, mais de manière encore plus concrète, à faire entendre la parole réelle, jusqu'alors écrasée, de ceux qui sont emprisonnés. Cet engagement fut parfois la source d'interprétations discutables ou excessives du texte lui-même.

D'un certain point de vue, on pourrait dire que l'ouvrage de Foucault décrit les étapes de la constitution de la prison, la substitution de la punition au supplice qui avait seul cours dans l'Ancien Régime. Les Pouvoirs publics remplacent l'exécution par l'emprisonnement et instaurent ainsi, comme pour la folie, un lieu spécifique d'enfermement. Jusqu'à la moitié du XVIII^e siècle, en effet, le pouvoir n'emprisonne pas. La souveraineté (le livre de Foucault commence, du reste, de manière très explicite et très symbolique par la description du supplice de Damien, accusé d'avoir voulu tuer le roi) s'exerce réellement et symboliquement dans les marques qu'elle fait imprimer sur le corps du supplicié.

Une transformation va s'opérer, par la suite, dans le courant du XVIII^e siècle du fait de la peur des réactions populaires qu'une violence excessive risque d'entraîner mais aussi, peut-être surtout, pour des raisons économiques. Entre 1780 et 1830, se créent ainsi des pénitenciers et des forteresses qui instituent, de ce fait, un traitement du corps, non plus supplicié et détruit, mais surveillé et dressé. Le pouvoir s'exerce toujours par et sur le corps, mais de manière très différente. La prison n'est qu'un élément dans une évolution générale des sociétés européennes du XVIII^e dans la représentation et leurs pratiques du pouvoir. Une modification radicale est assez visible « *les réglementations caractéristiques des armées protestantes de Guillaume d'Orange et de Gustave Adolphe sont transformées en règlements pour toutes les armées d'Europe ... Les collèges modèles des jésuites dessinent les formes générales des disciplines scolaires ; la mise en ordre des hôpitaux maritimes et militaires sert de schéma à la réorganisation hospitalières du XVIII^e siècle* »²⁴. Ce modèle, que Foucault baptise panoptique vient d'abord du projet de prison idéale décrit par J. Bentham dans son *Panoptique*²⁵, projet auquel Foucault réserve une place tout à fait particulière dans son analyse.

L'extension de ce modèle à d'autres lieux que ceux de la prison permet de tirer plusieurs conclusions en montrant que le projet fondamental qui se réalise à cette époque est celui d'une société de surveillance et qui n'est, en fait, qu'une nouvelle forme du pouvoir et de ses conditions d'exercice. Un tel constat permet aussi de vérifier que cette organisation de l'espace clos qu'est la prison reste de l'ordre de l'idéal et ne réalise pas ses intentions initiales. Pour J. Bentham, comme pour certains de ses contemporains, emprisonner n'était pas seulement enfermer pour punir mais surtout pour corriger, réformer ceux que, momentanément, la justice avait envoyés en prison. Ainsi, tout le monde y gagnait quelque chose : la société qui retrouvait un individu docile, avide de se réformer, en particulier par le travail, au service des intérêts de cette même société. L'individu lui-même, qui se trouvait réconcilié avec la communauté sociale, et capable de s'y réintégrer. De telles idées, humanistes, généreuses, n'ont pourtant pas donné naissance à des établissements qui conduisent réellement à de tels résultats. En ce sens, la prison ainsi conçue est restée idéale et utopique.

Car si l'on reprend l'analyse de Foucault, la conséquence la plus visible de ce genre d'établissement est le développement d'un nouveau groupe social, la délinquance, caractérisée à la fois par son incapacité à être réintégrée dans la société et par sa facilité à être récupérée par cette même société, pour y remplir des fonctions plus ou moins avouables. L'une d'entre elles étant, du fait de son existence même, de rendre nécessaire l'organisation d'une police qui peut être, à son tour, utilisée à d'autres fins plus politiques que la seule répression du banditisme. La prison réelle, très éloignée des descriptions idéales qui ont été faites, par son échec sur ce point, confirme, en tous cas, la légitimité du développement et du perfectionnement du dispositif de surveillance étendu, cette fois, à l'ensemble de la société.

La signification véritable de la prison ne réside pas véritablement dans ce qui est annoncé, mais elle confirme l'élaboration d'une conception du pouvoir né des nouvelles conditions de son exercice, en particulier à travers les liens qui y sont ainsi établis et réifiés entre le savoir et le pouvoir. Le nouveau mode d'exercice du pouvoir est, en effet, producteur de

²⁴ M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris 1989, p. 211

²⁵ J. Bentham, *Panoptique : mémoire sur un nouveau principe pour construire des maisons d'inspection, et nommément des maisons de force*, Mille est Une Nuits, Paris, 2002 (Ed. originale : 1791)

savoir. Pour Foucault, tout comme les sciences de la nature sont nées, au Moyen Age, des enquêtes inquisitoriales, la technologie disciplinaire qui se met en place favorise le développement des sciences de l'Homme. On trouve, dans ces projets de prison idéale, un souci certain de « *l'observation individualisante, de la caractérisation, du classement et de l'aménagement analytique de l'espace* »²⁶. Les prisonniers sont séparés, constamment observés, classifiés. C'est dire qu'ils peuvent être régulièrement et à loisir analysés et devenir de véritables objets d'étude puisque la prison rassemble un corpus d'individus totalement disponibles et propices à une enquête.

L'objet de *Surveiller et Punir* dépasse de beaucoup une simple étude de la prison. Il constitue une analyse plus large de la « technologie disciplinaire » ou de « l'archipel carcéral » qui se met en place à une certaine époque de l'histoire de l'Occident et qui passe par de nouveaux traitements réservés aux corps. Il est en fait question de la prise en charge, par des institutions étatiques, d'individus déviants pour les redresser, de la constitution d'une Raison étatique faite d'un *mix* de savoir et de pouvoir et de sa remise en question. Ainsi se met en place une société disciplinaire qui se vérifie dans des lieux apparemment très différents : asiles, prisons mais aussi écoles, églises, usines. On le voit : le sens et les enjeux de ces enfermements dans ces lieux que sont prisons et asiles dépasse de très loin les ambitions et les motivations proclamées par des réformateurs que l'on qualifierait aujourd'hui de nature humanitaire. Le soupçon est ici encore nécessaire. Peut-être pourrait-on déjà envisager que la même critique de tels projets pourrait s'exercer à l'encontre d'une vision éthique de l'organisation. La discipline n'est en effet pas à proprement parler une institution, mais une technique qui va s'exercer en des lieux très divers, qui passera par le contrôle et le dressage des corps (micro-pouvoirs) mais, par là même aussi, par leur analyse et leur étude (savoir) et aussi par leur individualisation.

Une nouvelle conception des rapports « pouvoir – savoir »

Les liens que Foucault va établir entre le savoir et le pouvoir découlent d'abord d'un nouvel éclairage donné sur ces deux termes et ces deux réalités qu'on pourrait exprimer de manière très simple à travers cette double affirmation : il y a du savoir dans le pouvoir et du pouvoir dans le savoir. Foucault propose une nouvelle analyse du pouvoir dans la mesure d'abord où il pose la question du pouvoir dans des termes différents des analyses traditionnelles. Il montre donc que le pouvoir, d'une part est une réalité centrale de nature fondamentalement politique, mais il s'exerce en des lieux intermédiaires, dispersés et multiples. Il existe ainsi des « micro-pouvoirs », qui constituent la réalité même de ce que l'on appelle habituellement le pouvoir. Le pouvoir n'est donc pas seulement celui de l'Etat central, mais celui qui existe dans les hôpitaux, les usines, les casernes et les écoles.

Ce passage d'une conception globale et générale du pouvoir à une vision plus concrète et partielle s'accompagne aussi de la reconnaissance de la présence de savoir dans le pouvoir. Pour dire les choses de manière schématique, asiles et prisons qui constituent des lieux d'enfermement donc des lieux d'exercice du pouvoir apparaissent aussi comme des espaces producteurs de savoir. D'un certain point de vue, Foucault montre que le développement des sciences de la nature est rendu possible par la pratique de la question de la torture, celui des sciences humaines par l'enfermement dans des lieux d'individus que l'on peut étudier à tout loisir. H. Dreyfus commente : « *Foucault affirme qu'il existe*

²⁶ M. Foucault, *op. cit.*, p. 205
Yvon PESQUEUX

un lien étroit entre la définition que les sciences humaines donnent d'elles-mêmes ; elles se présentent comme des recherches savantes et l'extension des procédures disciplinaires. Il y a là plus qu'une simple convergence rhétorique. Les sciences sociales (la psychologie, la démographie, la statistique, la criminologie, l'hygiène sociale) se sont d'abord constituées à l'intérieur d'institutions de pouvoir particulières (les hôpitaux, les prisons, les administrations) où elles ont joué un rôle de spécialisation. Il fallait à ces institutions des pratiques et des discours plus perfectionnés et plus opérationnels. Ces discours, ces pseudo-sciences, ces disciplines qui se prétendent sciences sociales ont mis au point leurs propres règles d'évidence, leur propre système d'incorporation et d'exclusion, leur propre cloisonnement mais elles l'ont fait à l'intérieur du contexte plus large des technologies disciplinaires »²⁷.

Mais cet enrichissement de la notion de pouvoir à travers les précisions que Foucault apporte dans une étude de plus en plus précise et ponctuelle, se double d'un rapprochement entre ce pouvoir et ce savoir, établi cette fois du point de vue du savoir qui apparaît à son tour comme producteur de pouvoir. Les lieux d'élaboration et de vérification du savoir et de la vérité ne sont pas des lieux étrangers à la domination et à la contrainte. On a vu que, par exemple dans l'asile, l'apothéose du personnage médical était à la fois le résultat d'un enfermement, donc d'un certain pouvoir mais qu'il confirmait lui-même cet enfermement au nom de la nouvelle légitimité, celle que lui conférait son propre savoir et sa propre science. Le savoir ici produit aussi du pouvoir. A travers cette déclaration, on voit que ce statut de la vérité, producteur de pouvoir, est vérifiable dans beaucoup d'autres lieux que ceux du simple enfermement explicite que constituent la prison et l'asile. Il y aurait ainsi beaucoup à dire sur ce point sur le statut du pouvoir conféré à notre époque à la science qui apparaît comme le mode d'accès privilégié au savoir, à la vérité et qui se présente comme désintéressée, même si elle produit justement du pouvoir plus que toute autre instance.

***Le souci de soi*²⁸ : une problématique éthique**

Le « retour » aux Grecs : une conception esthétique de la morale

Si l'oeuvre de Foucault s'interrompait ici ou si l'on s'arrêtait à la lecture et à l'analyse des livres évoqués jusqu'ici, on pourrait y voir une remise en question, très enrichissante et féconde de la constitution et des procédures de réalisation du pouvoir du savoir et ainsi peut être voir, dans Foucault, un philosophe ou un penseur essentiellement politique (On s'est ici limité à l'évocation des livres de Foucault pouvant avoir une signification plus ou moins directement éthique. Des ouvrages fondamentaux n'ont pas été pris en compte : *Les mots et les choses*, *L'archéologie du savoir*²⁹). Or, la dernière partie de son oeuvre, en introduisant de nouveaux thèmes ou en mettant un accent différent sur certaines problématiques envisagées plus ou moins explicitement jusqu'alors, offre une nouvelle perspective sur l'ensemble du parcours théorique ainsi accompli. On n'entrera pas ici dans le débat relatif à la continuité de l'oeuvre de Foucault. Pour sa part, il présente ses nouveaux thèmes comme étant une forme de synthèse de problème déjà évoqués : « *Un tel projet (le souci de, qui sera désormais au centre de sa démarche) est au croisement*

²⁷ H. Dreyfus & P. Rabinow, *Michel Foucault, un parcours philosophique*, Gallimard, collection « Bibliothèque des Sciences Humaines », Paris, 1984

²⁸ M. Foucault, *Le souci de soi*, Gallimard, Paris, 1984

²⁹ M. Foucault, *L'archéologie du savoir*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1969

de deux thèmes traités précédemment : une histoire de la subjectivité et une analyse des formes de la gouvernementalité »³⁰.

Ses derniers livres sont en effet consacrés à l'étude de textes, de philosophes et de moralistes grecs et latins et à une réflexion sur les morales antiques. Il faut ici se garder d'emblée d'une interprétation erronée qui verrait, dans ces études de penseurs antiques, la conséquence de l'abandon du combat militant politique qu'expliqueraient partiellement la maladie et l'approche de la mort (puisque le dernier volume est pratiquement paru au moment de sa mort), de retrouvailles avec la morale une fois la politique délaissée ou d'un « retour aux Grecs » comme à une sagesse antérieure oubliée à laquelle il s'agirait de redonner vie. Plusieurs enseignements généraux peuvent être retirés de ce dernier moment de l'entreprise foucauldienne. Si les Grecs nous parlent encore aujourd'hui, ce n'est pas parce qu'ils détiendraient des vérités qu'il nous faudrait réentendre telles quelles, mais d'abord parce que leurs morales sont souvent apparues, se sont souvent développées dans des moments de crise qui, par certains aspects, sont contemporains de notre époque de déclin des idéologies, même si les conditions historiques précises sont différentes et si, de manière générale, il n'existe pas pour Foucault de recettes universelles et intemporelles.

Comme la rappelle F Ewald,³¹ Foucault analyse et décrit les modalités historiques de ce souci de soi antique en en dégagant cinq grands aspects (thème qui est une injonction courante dans la philosophie depuis Platon) :

- Socrate se définit comme l'Homme du souci de soi : il est celui qui veille à ce que ses concitoyens se soucient d'eux-mêmes ;
- Il désigne aussi un ensemble d'occupations, d'exercices de pratiques d'activités diverses et traduit ainsi une véritable pratique sociale (soins du corps, régimes de santé, méditations, lectures ...) ;
- Il est en corrélation étroite avec la pensée et la pratique médicale : philosophie et médecine deviennent métaphores l'une de l'autre ;
- Toutes ces techniques visent à la connaissance de soi ;
- Elles sont toutes ordonnées vers un objectif unique : la conversion à soi.

« La conversion ad se est aussi une trajectoire ; une trajectoire grâce à laquelle échappant à toutes les dépendances et à tous les asservissements, on finit par se rejoindre soi-même comme un havre à l'abri des tempêtes ou comme une citadelle que ses remparts protège »³².

Mais l'intérêt de Foucault n'est pas seulement ici celui de l'érudit ou de l'historien de la philosophie. Le souci de soi lui apparaît comme la catégorie décisive de l'éthique qui donc conserve toute sa valeur aujourd'hui.

En effet, le déclin des croyances religieuses et des absolus politiques nous empêche de concevoir une morale « religieuse » et nous n'acceptons pas non plus que la société dicte directement nos comportements. La tentation la plus fréquente serait alors de faire appel aux sciences humaines comme la psychanalyse qui, d'une certaine manière, du moins par

³⁰ M. Foucault, *Dits et écrits*, tome IV, Gallimard, Paris, p. 214

³¹ F. Ewald, « Foucault, éthique et souci de soi », *Magazine littéraire*, n° 345, juillet-août 1996, pp. 22 à 24

³² M. Foucault, *Le souci de soi*, Gallimard, Paris, 1984, chapitre 2 - la culture de soi, p. 82

certaines interprétations qu'on en fait, fonderaient, en quelque sorte, le devoir sur le savoir : « *Nous ne croyons pas qu'une morale puisse être fondée sur la religion et nous ne voulons pas de système légal qui intervienne dans notre vie morale, personnelle et intime. Les mouvements de libération récents souffrent de ne pas trouver de principe sur lequel fonder l'élaboration d'une nouvelle morale, ils ont besoin d'une morale mais ils n'arrivent pas à en trouver d'autre que celle qui se fonde sur une prétendue connaissance scientifique de ce qu'est le devoir, le désir, l'inconscient etc ...* »³³. Ce contexte qui est le nôtre, selon Foucault, est également celui des Grecs qui se souciaient plus de problèmes moraux que de problèmes religieux. Leur morale n'est pas liée directement à un système institutionnel et légal, surtout dans l'Antiquité tardive. Il ne leur restait donc, pour reprendre les termes mêmes de Foucault, « *qu'à constituer une sorte de morale qui chute sur une esthétique de l'existence* ». Devant le triple constat négatif de l'impossibilité d'une morale transcendante, le refus d'une morale purement sociale et la tentative illusoire d'une morale scientifique, il faut donc penser la morale en termes d'esthétique. L'objectif essentiel que Foucault définit justement comme étant encore le nôtre aujourd'hui (même s'il a été recouvert pendant des siècles par d'autres impératifs) est donc de « *faire de sa vie une oeuvre d'art* ». La morale est un art de vivre selon un certain art. On notera ici un rapprochement avec Nietzsche qui faisait également du philosophe un artiste.

On a déjà pu voir, dans les oeuvres antérieures de Foucault, une sorte de préfiguration de la condamnation de la morale entendue comme découlant du savoir rationnel. La Raison a été décrite très souvent comme source d'enfermement et d'exclusion plutôt que condition de libération. Foucault, par ailleurs, considère que, chez les Grecs, le savoir de soi n'est qu'une conséquence du projet fondamental qu'est le souci de soi. Selon lui, c'est la pensée moderne (Descartes et son *cogito* jouant à cet égard un rôle fondamental) qui privilégiera la connaissance et le savoir de soi qui occultera le souci de soi en réduisant le sujet à sa dimension épistémologique. Cette référence aux Grecs, au-delà de toute considération érudite ou historique, permet ainsi de préciser ce qu'est l'éthique selon Foucault.

*« Par-là, il faut entendre une façon de vivre dont la valeur morale ne tient ni à sa conformité à un code de comportement ni à un travail de purification, mais à certaines formes ou plutôt à certains principes formels généraux dans l'usage des plaisirs, dans la distribution qu'on en fait, dans les limites qu'on observe, dans la hiérarchie que l'on respecte. Par le Logos, par la raison et le rapport au vrai qui la gouverne, une telle vie s'inscrit dans le maintien ou la reproduction d'un ordre ontologique ; elle reçoit d'autre part l'éclat d'une beauté manifeste aux yeux de ceux qui peuvent la contempler ou en garder la mémoire. De cette existence tempérante dont la mesure fondée en vérité est à la fois respect d'une structure ontologique et profil d'une beauté visible ... L'individu s'accomplit comme sujet moral dans la plastique d'une conduite exactement mesurée, bien visible de tous et digne d'une longue mémoire »*³⁴.

L'éthique comme culture de soi

Il conviendrait de lire ces différents manuels de sagesse et d'art de vivre très précis, que Foucault analyse dans ses derniers ouvrages, comme l'indication d'attitudes comparables

³³ H. Dreyfus & P. Rabinow, *op. cit.*, p. 325

³⁴ M. Foucault, *L'usage des plaisirs*, Gallimard, Paris, 1984, pp. 103-105

à celles qui devraient être désormais les nôtres, une fois certaines apparences dépassées ou certaines illusions perdues. L'accent mis dans l'étude du sujet en train de se constituer, sur le souci de soi et le pouvoir que ce sujet prend sur lui-même constitue un changement de perspective par rapport aux oeuvres antérieures sans qu'il y ait cependant contradiction. Le sujet lui-même est ici privilégié par rapport à la description des mécanismes d'exclusion et d'enfermement. On pourrait être tenté de dire ici, métaphoriquement, qu'une certaine dimension temporelle, celle de la transformation de l'individu opérée dans la constitution de lui-même, dans son éthique, remplace la perspective principalement spatiale, celle de la description politique de ces gestes qui enfermaient les sujets. Tout se passe comme si, une fois mis à jour les mécanismes d'enfermement, Foucault insistait sur le fait que le sujet a aussi une entreprise personnelle à conduire, celle de la constitution de soi, indépendamment de toutes les structures d'enfermement et d'exclusion, du pouvoir qu'il subit ou du devoir de résistance politique qu'il a contre et envers elle. Il ne s'agit plus désormais d'étudier toutes les contraintes extérieures résultat des structures d'enfermement qui pèsent sur les hommes, mais d'analyser celles que les individus s'imposent à eux-mêmes en fonction de critères éthiques. L'obligation première devient celle du « souci de soi » que définissaient les stoïciens devant le déclin des codes publics, moraux et religieux. La maîtrise de soi devient un projet fondamental, indépendamment des contraintes sociales et politiques.

L'analyse des textes de ces moralistes permet, par ailleurs, d'y voir un ensemble de techniques, de maîtrises, de censures du désir et du plaisir, qui sont apparues bien avant le christianisme que l'on oppose sur ce point, à tort selon Foucault, à la liberté des Grecs et des Latins. Cet art de vivre se développe dans des sociétés souvent en crise. Aussi se distingue-t-il d'une morale collective qui s'appuierait sur des références ou des interdits sociaux et politiques. Il est également étranger au projet d'une morale universelle qui, à cette époque comme à la nôtre, paraît à Foucault totalement irréalisable. Quant au rapport au désir et au plaisir, il n'est pas fait d'une interdiction et d'une annulation de ceux-ci, mais d'une maîtrise et d'une domination garantissant pouvoir sur soi et véritable liberté. Cette morale, sans prétention universelle et sans répression se distingue, selon Foucault, du christianisme dans son rapport d'interdit au désir et au plaisir et fait toute l'actualité de cette démarche dans son esprit sinon dans sa lettre. Nous ne pouvons plus rêver aujourd'hui à un fondement universel pas plus qu'à des références absolues à la religion ou à la société.

Mais ce retour aux Grecs ne doit pas conduire à penser qu'existent déjà des solutions toutes faites. Il s'agira plutôt d'une confrontation et d'une problématisation qui reprendra « *à la racine la façon dont les hommes problématisent leurs comportements* ». Ainsi la réflexion sur le monde et la morale gréco-latines mettent-elles à jour des thématiques comme celle du sujet et du « souci de soi » pour les actualiser et pour éventuellement les modifier en les reformulant.

La mise en valeur du souci de soi et la reconnaissance de la dimension esthétique de la morale ne conduisent cependant pas, pour Foucault, au triomphe d'un sujet dont on montrerait ainsi toute l'importance à travers le rappel du contenu de ces textes grecs en l'opposant au sort qui lui était réservé dans l'étude des situations d'enfermement décrites dans les ouvrages précédents. Ce point est important car il permet de préciser le statut de ce sujet et son rôle dans la constitution de la morale.

On pourrait d'abord rappeler que toute conception du sujet est nécessairement, à chaque époque, le résultat de l'effet des différentes institutions, qu'il n'en est donc jamais séparable aujourd'hui comme jadis. Ce souci de soi n'exprime pas le triomphe de la subjectivité.

De telles remarques éclairent aussi la nature du souci de soi que nous retrouvons chez les penseurs Grecs. Une telle préoccupation est, pourrait-on dire, déjà constitutive de la philosophie puisqu'on la retrouve dans le fameux « connais-toi toi-même » de Socrate et dans son affirmation selon laquelle « *une vie à laquelle l'examen fait défaut ne mérite pas qu'on la vive* ». La question demeure pourtant de savoir comment y parvenir, ce qui distingue certaines traditions philosophiques et religieuses. La nature esthétique de ce souci que Foucault a retrouvé chez les Grecs s'oppose à la démarche de type chrétien où le souci de soi passe par un renoncement à soi, comme elle se distingue également d'une entreprise plus moderne qu'est la psychanalyse pour qui la connaissance scientifique que le sujet rend de lui-même permet de libérer. Le souci de soi traduit au fond une capacité de détachement de soi et de désappropriation.

Cet art de vivre, ce souci de soi, ce pouvoir sur soi qui révèle et manifeste la dimension esthétique de l'existence, puisqu'il s'agit, au bout du compte, de sculpter sa propre subjectivité et de faire de sa vie une oeuvre d'art quelles que soient les conditions dans lesquelles elle s'inscrit, ne doit donc pas cependant, selon Foucault, conduire à un culte de l'individualité, à un retour sur soi, désabusé du fait des déceptions ressenties au dehors, à la recherche de sa vérité intérieure, de son authenticité spirituelle, à la manière du renoncement à soi religieux ou mystique, pas plus qu'à la prise de conscience psychique de la part de soi inconsciente, mais à une dépossession de soi-même qui serait constitutive de la véritable subjectivité. Un texte de Foucault illustre cette intention et cette démarche, texte que relut G. Deleuze le jour de ses obsèques : mouvement de la pensée et conquête de la subjectivité iraient dans la même direction. *Quant au motif qui m'a poussé, il était fort simple. Aux yeux de certains j'espère qu'il pourrait par lui-même suffire. C'est la curiosité la seule espèce de curiosité en tous cas qui vaille la peine d'être pratiquée avec un peu d'obstination : non pas celle qui cherche à s'assimiler ce qu'il convient de connaître mais celle qui permet de se défendre de soi-même. Que vaudrait l'acharnement du savoir s'il ne devait assurer que l'acquisition des connaissances, et non pas d'une certaine façon et autant que faire se peut l'égarer de celui qui con-naît. Il y a des moments dans la vie où la question de savoir si on peut penser autrement qu'on ne pense et percevoir autrement qu'on ne voit est indispensable pour continuer à regarder et à réfléchir ... Qu'est-ce donc que la philosophie - je veux dire l'activité philosophique si elle n'est pas le travail critique de la pensée sur elle-même ? et si elle ne consiste pas, au lieu de légitimer ce qu'on sait déjà, à entreprendre de savoir comment et jusqu'où il serait possible de penser autrement ? »³⁵.*

Critiques et intérêts actuels

Le recul fait défaut pour apprécier objectivement l'oeuvre de Foucault. On se contentera donc ici d'évoquer quelques grandes directions dans lesquelles se développent certaines critiques qui lui sont adressées. Les unes, particulières et précises viennent d'historiens contestant son analyse de certains faits, et dénonçant une interprétation subjective ou

³⁵ M. Foucault, *L'usage des plaisirs* - Gallimard, Paris, 1984, p. 14
Yvon PESQUEUX

philosophique. Il aurait ainsi, par exemple, dans sa description des mécanismes et des lieux d'enfermement, prison, hôpital ou asile, procédé à des généralisations utiles à l'élaboration de ses thèses philosophiques mais discutables au regard d'une étude objective des faits.

C'est aussi cette subjectivité, sa présence dans son oeuvre qui lui est parfois reprochée. Ainsi son militantisme, son engagement pratique, même s'il s'est effectué en dehors des clivages et des institutions traditionnelles, aurait infléchi certaines analyses en les radicalisant parfois à tort. Ainsi certains ont mis sur le compte de sa personnalité, ce qu'ils pensaient être un pessimisme radical à l'égard de tout pouvoir une sorte de contestation permanente des institutions qui serait l'expression du « gauchisme » d'une certaine époque mais qui manquerait de réalisme et d'efficacité.

Sur ce point, on peut toutefois répondre, même de manière très superficielle, que la dernière partie de son oeuvre inscrit cette politique dans un projet plus global, éthique et proprement philosophique, qui dépasse les engagements singuliers. Quant à son pessimisme, il convient aussi de le modérer, dans la mesure où Foucault affirme aussi que « *là où il y a pouvoir, il y a résistance* ». Son intérêt pour les structures d'enfermement ne traduit à cet égard aucune complaisance morbide ou perverse.

On a pu dire de Foucault, ce « fouilleur de bas-fonds », qu'il était le penseur de notre modernité dans la mesure où il analysait les sous-basements et les présupposés de la société et de l'idéologie moderne en proposant un éclairage nouveau sur le statut de la raison en modifiant le sens de certains concepts, en particuliers ceux du pouvoir et du savoir et en définissant un nouveau rôle de l'intellectuel qui est sensé s'engager dans des combats particuliers et concrets sans prétendre se référer à des valeurs universelles.

Peut-on vraiment affirmer que les descriptions de Foucault sur ces points ont perdu toute actualité, que ce soit pour l'analyse des hôpitaux psychiatriques, des prisons ou d'autres institutions, qui tous appartiennent par certains aspects à ces structures disciplinaires que Foucault a longuement étudiés. S'il est un point où il fut clairement précurseur, c'est bien sur le lien qu'il établit entre le corps et le pouvoir. La problématique concrète actuelle n'est certes pas tout à fait celle dans laquelle il s'est trouvé et à laquelle il s'est intéressé, mais comment ne pas voir dans tous les débats actuels sur la bioéthique de nature morale juridique et politique, dans tous les projets d'élaboration de lois, une confirmation des liens que le pouvoir entretient avec les corps de ses citoyens et la constitution d'un « bio-pouvoir » ? Que dire aussi des problèmes posés par des faits aussi tragiques que le SIDA, l'épidémie de covid-19 ? Nous n'avons certainement pas ici tiré tous les enseignements possibles des travaux de Foucault, de sa « boîte à outils », comme il le disait lui-même, relatifs au savoir et au pouvoir et à leurs liens. Comment ne pas penser aussi que l'exigence fondamentale de nature éthique si spécifique qui traverse son oeuvre fait aussi toute son actualité ? Nul doute qu'il y aurait tout à gagner, en notre temps de scandales médiatisés, mais aussi de dérives où la revendication morale se trouve brandie à tous propos et hors de propos parfois, à retrouver chez Foucault les dimensions constitutives d'un véritable projet éthique inscrit dans des préoccupations concrètes, éloigné de toute « moraline » selon le terme de Nietzsche et à s'en inspirer.

A cet égard, l'utilisation pratique de l'oeuvre de Foucault offre aussi l'occasion d'une interrogation et d'une réflexion sur la nature profonde de l'éthique qui, pour lui, n'est ni

la soumission à des valeurs transcendantes, ni la simple conformité à des règles sociales, mais avant tout l'aboutissement et la conséquence d'une connaissance théorique et scientifique de soi ou de la société. Elle exprime un « souci de soi » qui n'est pas un culte de soi, mais un dépassement, une dépossession. Un rapport à la subjectivité conçu de manière si originale peut être extrêmement utile pour une réflexion plus générale sur la nature de l'éthique.

Ouverture sur les sciences de gestion

A première vue, l'inspiration nietzschéenne de Foucault semble éloignée de toute récupération possible par les sciences de gestion et même par toute réflexion possible sur le management. L'analyste radical et rigoureux des structures d'enfermement et de pouvoir paraît être d'abord un critique de tout ce qui, peu ou prou, participe du pouvoir politique, mais aussi économique. L'appel à la révolte ne permet guère un approfondissement de la réflexion sur les conditions d'exercice du management, le romantisme et le gauchisme de Foucault s'opposant à une analyse concrète du management aux prises avec le réel.

Mais le dirigeant soucieux d'éthique peut-il faire l'économie d'une réflexion sur la nature du pouvoir qu'il exerce ? Et Foucault ne lui offre-t-il pas, à cet égard, des instruments, des interrogations précieuses, s'il veut s'interroger sur la nature et la légitimité du pouvoir qu'il exerce. Une éventuelle démythification ou démythisation de ce pouvoir n'est pas nécessairement déstabilisatrice, mais pourrait permettre de meilleures conditions de son exercice, la morale de l'intérêt dépassant celle de la primauté de l'intérêt personnel souvent présentée comme le moteur essentiel de l'activité économique.

Les liens que Foucault établit avec le savoir et le pouvoir ne sont-ils pas aussi particulièrement précieux, dans la mesure où ils peuvent conduire à une réflexion sur la notion de compétence qui se révèle avoir des composantes multiples, même si elles sont imbriquées les unes dans les autres, puisque le pouvoir crée du savoir, tout comme le savoir produit aussi des effets de pouvoir. En dépassant ce qui pourrait être conçu comme une dénonciation de l'entreprise, on pourrait voir, dans l'application de la méthode archéologique ou généalogique de Foucault un moyen de mettre à jour différents mécanismes de savoir et de pouvoir souvent inconnus ou inconscients, mais qui produisent des effets de nature diverse dans l'organisation et de dénoncer ainsi des structures d'enfermement subtiles qui pourraient y exister.

Plus globalement, les chercheurs en gestion vont puiser dans sa boîte à outils de façon partielle et partielle. Ils vont, en particulier, y chercher des instruments propres à éclairer des éléments de la théorie des organisations comme la théorie du contrôle. C'est en particulier le cas de tout un courant de pensée qui s'est développé autour d'une interprétation formelle de *Surveiller et punir* en Grande Bretagne (T. Hopper & N. Macintosh³⁶) qui soulignent l'intérêt de la méthode archéologique et généalogique en management. Ils citent ainsi les travaux menés par A. Loft en 1986 pour interpréter le développement de la comptabilité de gestion en Grande Bretagne en la considérant comme une véritable pratique sociale et non seulement une technique, et qui se serait

³⁶ T. Hopper & N. Macintosh, « Management Accounting as Disciplinary Practice : the Case of I.T.T. under Harold Geneen », *Management Accounting Research*, 1993, n° 4, pp. 181-216

donc développée dans la logique du hasard et de la nécessité. Ils mentionnent aussi les travaux de K. W. Haskin & R. H. Macve³⁷ sur West Point qui adopte les règlements de l'Ecole Polytechnique en 1812 et sur les techniques de surveillance dans les chemins de fer. Ils mentionnent enfin les travaux de P. Miller & T. O'Leary³⁸ sur l'archéologie appliquée à l'ensemble des formes autour de la discipline et du contrôle au début du XX^e siècle, les études de cas d'A. G. Hopwood³⁹.

Les critiques formulées dans le monde académique anglais sur le recours aux écrits de Foucault peuvent être ainsi synthétisées : ces études se font en ignorant la place de l'« *establishment* », en particulier comptable, les effets des cadres théoriques sur les pratiques sont ignorés et les attaques liées à l'utilisation de cette méthode sont fragmentaires. E. J. Walsh & R. E. Steward⁴⁰ expliquent ainsi leur recours au cadre conceptuel de Foucault : ils se sont focalisés sur les discontinuités, plutôt que sur le fait d'imposer une comptabilité. Le recours à Foucault est ainsi vu sous son aspect discursif et programmatique (comprendre le pouvoir qui crée du savoir). Le système de visibilité et de calcul mis en oeuvre dans l'organisation est mis en parallèle avec le fait de faire les choses de façon à ce qu'elles induisent une continuelle amélioration et pour attacher les gens à leur travail. A. Loft⁴¹ offre une synthèse de ce type de travaux dans l'ouvrage intitulé *Issues in Management Accounting*. Elle souligne que Foucault n'a pas écrit directement sur l'histoire du management mais que son approche peut y être aisément transférée dans la mesure la mesure où il souligne le lien entre contrôle et développement de la technique. A. Loft va donc aussi franchir le pas de ceux qui considèrent que la comptabilité managériale est une de ces techniques de surveillance qui va à la fois rendre visibles certaines choses et en masquer d'autres (pollution, stress, ...). Son argumentation est complétée, toujours dans le même ouvrage, par R. Roslender dans le chapitre intitulé « Critical Management Accounting ». On pourrait aussi ajouter que l'oeuvre de Foucault fournit un outil particulièrement efficace pour l'analyse de la délinquance liée au monde des affaires et la criminalité en cols blancs.

Ces références nous permettent de mesurer la distance qui sépare cette manière de voir de la lettre de l'oeuvre de Foucault. M. Bonnafous-Boucher va au-delà quand elle propose, dans le sens de la logique de Foucault, un véritable travail philosophique sur l'entreprise qu'elle positionne ainsi : « *En dépit de divergences et à la faveur de convergences avec Foucault, la filiation archéologique suppose la mise en place d'une analyse des enjeux de savoirs (management) dans ses rapports à l'instance prégnante en question. Elle exige l'amorce « d'enquêtes concrètes » quant à la morphologie entrepreneuriale. Ces enquêtes se justifient pour comprendre la connexion entre une progressive évanescence du caractère physique de l'entreprise (réseau immatériel,*

³⁷ K. W. Haskin & R. H. Macve, « The Genesis of Accountability : the West Point Connections », *Administration, Organizations and Society*, vol. 13, n° 1, 1988, pp. 37-73, [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90025-6)

³⁸ P. Miller & T. O'Leary, « Accounting and the Construction of the Governable Person », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n°3, 1987, pp. 235-265, [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90039-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90039-0)

³⁹ voir, par exemple, A. G. Hopwood, « The Economic Crisis and Accounting : Implications for the Research Community », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n° 6-7, pp. 797-802, <https://doi.org/10.1016/J.aos.2009.07.004>

⁴⁰ E. J. Walsh & R. E. Steward, « Accounting and the Construction of Institutions : the Case of a Factory », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, n° 7-8, 1993, pp. 783-900

⁴¹ A. Loft, « The History of Management Accounting : Relevance Found », in D. Ashton & T. Hooper & R.W. Scapens (Eds.), *Issues in Management Accounting*, Prentice Hall, Londres, 1995

télétravail etc.), et la volonté de puissance de ses formes ; volonté de puissance universalisante dans son expansion internationale »⁴². Elle débouche, bien entendu, sur la dualité déjà soulignée dans ce texte du savoir et du pouvoir.

Peut-être que le manager qui pourrait se sentir plus particulièrement attaqué devrait-il remarquer que, à la lumière de l'analyse de Foucault, il y a du pouvoir également dans des lieux qui lui sont apparemment traditionnellement étrangers comme ceux où s'exprime une démarche intellectuelle, ou à des niveaux qui ne sont pas ceux du seul pouvoir central ou du sommet de la pyramide. Personne n'échappe au pouvoir. Une étude précise dans une organisation de tous ces lieux intermédiaires n'est-elle pas de la plus grande importance et ne permettrait-elle pas de préciser la nature de certains conflits, conflits parfois entre des pouvoirs apparemment dissimulés ou non reconnus comme tels.

L'oeuvre de Foucault ne pourrait-elle aussi nourrir une interrogation fondamentale, sinon du management lui-même, du moins des rapports entre l'éthique et le management à savoir les liens qui unissent nécessairement le pouvoir sur soi et le pouvoir sur les autres. Il serait bien ici question de la compétence morale du dirigeant. Pour prétendre gouverner les autres ne faut-il pas aussi savoir se gouverner soi-même ?

La référence au praticien, au métier, à la profession et à l'expert

La « pratique » et la référence à un « praticien »

Comme les autres sciences sociales construites sur des « objets sociaux », les sciences de gestion posent la question du statut des scientifiques au regard des praticiens. La mise en relation de la notion de pratique avec la figure d'un praticien pose la question de savoir qui gouverne quoi ? On retrouve alors la tension qui vaut entre autonomie et hétéronomie. Si c'est le praticien, on met l'accent sur les catégories du pouvoir et de l'autorité (et donc l'autonomie). Si ce sont les pratiques, on met alors l'accent sur l'institutionnalisation des pratiques qui fondent la référence au praticien (et donc l'hétéronomie). Les deux jalons de cette dualité ouvrent le champ au mélange des deux avec des dosages variables selon les circonstances.

Se référer à la pratique dans le champ des organisations, c'est aussi se référer au praticien et à une de construction de l'anthropologie d'un agent organisationnel. Si le praticien est une personne ayant la connaissance de son art et de l'usage des moyens pratiques, avec ce terme, on met l'accent sur ce qu'il y a de plus pragmatique dans l'expérience. Avec le praticien, l'accent est mis sur la *metis* (la ruse intelligente comme mode de confrontation aux situations) et sur la *phronesis* (prudence aristotélicienne). R. Laufer⁴³ cite ainsi « *l'esprit marketing, le sens des responsabilités, le leadership et l'esprit de décision* ». Le praticien maîtrise un art de faire. Se référer à la figure du praticien, c'est confondre savoirs, savoir-faire et savoir-être qui sont plutôt constitutifs de la figure du professionnel

⁴² M. Bonnafous-Boucher, « Pour une archéologie de l'entreprise et du management », *Document de travail, Collège International de Philosophie*, 30/1/1995

⁴³ R. Laufer, « L'institutionnalisation de la gestion en France », in G. Garel et E. Godelier (Eds.), *Enseigner le management – méthodes, institutions, mondialisation*, Hermes – Lavoisier, Paris, 2004

(qui vaut aussi pour l'anglais *professional*) en mettant en plus l'accent sur les circonstances de leur mise en œuvre. C'est pourquoi, au regard de ces trois composantes, le professionnel se réfère plutôt à la compétence qu'à la pratique. Avec le technicien, figure voisine, on met l'accent sur les savoirs et le savoir-faire plus que sur l'expérience et les circonstances. Par différence, le théoricien est une personne qui étudie la théorie, les idées, les concepts dans le domaine dont il s'occupe (par différence avec le praticien), mais c'est aussi une personne qui défend les principes d'une doctrine scientifique. Le savant est quelqu'un qui « sait beaucoup » et/ou celui qui pratique une science. Le savant se consacre, par profession, à l'étude et au développement d'une science. Il se distingue ainsi de l'artiste, du lettré, de l'érudit et du praticien qui, au regard de la référence à un savoir pratique, peuvent être considérés comme « sachant ».

La notion de profession et de professionnel

Le terme de professionnel indique un rapport social constitutif de l'identité de la personne, c'est-à-dire un état (la profession du père et de la mère pour un enfant, par exemple). Mais c'est aussi une activité rémunérée pour gagner sa vie, un métier qui vient qualifier une position sociale (la profession de comptable), tout comme l'ensemble des personnes exerçant le même métier (la profession comptable). La référence à la notion de profession donne lieu aujourd'hui au développement d'une sociologie des professions qui tient compte d'une forme de *mix* entre une logique professionnelle (qui se noue autour de la notion de « compétence ») et une logique institutionnelle (qui valide la genèse, la diffusion et la transformation des compétences dont il questionne dans les logiques professionnelles). Le regroupement professionnel est aussi un facteur d'identification d'un individu à un groupe avec l'idée de la construction d'une « appartenance professionnelle ». Si la référence à la profession contient l'idée d'identification, c'est donc qu'il se joue aussi quelque chose entre « profession » (un état) et professionnalisation (un processus de socialisation, d'identification où le « désir » et la « motivation » ont une importance).

L'approche fonctionnaliste des professions privilégie le point de vue de l'ordre social et sa justification morale ce qui pose la question de leur reproduction. La profession est considérée comme un groupe de praticiens appliquant une technique fondée sur un savoir particulier.

Les six composantes des professions retenues par T. Parsons⁴⁴ sont les suivantes :

- La réalisation de l'activité à temps plein : le professionnel doit vivre de sa profession, ce qui implique une forme sociale d'organisation du travail spécifique ;
- Cette activité doit être régie par des règles d'activité : il s'agit du rôle central des institutions professionnelles. Le professionnel doit respecter les règles d'organisation de la profession ;
- L'existence d'un processus de formation et des écoles spécialisées, et d'une sélection pour occuper un rôle de professionnel, compte-tenu d'une expertise technique, d'une éthique et des savoirs spécifiques à la profession. Ce processus de formation s'appuie sur un système de diplômes spécialisés ;

⁴⁴ T. Parsons, *The Social System*, Free Press, New-York, 1951 (traduction française, Dunod, Paris, 1993)
Yvon PESQUEUX

- L'existence d'organisations professionnelles, système de représentativité de la profession qui lui permet de se constituer comme entité capable de négocier avec l'État, les autres professions et groupes sociaux en présence, dans le but d'obtenir et de préserver son autonomie ;
- Une protection légale de son monopole : la fermeture à ceux qui n'y sont pas formés ;
- Cette activité doit avoir établi un code de déontologie (valeurs et croyances collectives reconnues comme légitimes et institutionnalisées devant guider les pratiques).

Pour le courant interactionniste, le groupe professionnel compris dans un maillage social constitué d'autres groupes professionnels qui peuvent aspirer à établir leur suprématie sur la zone de pratique. L'approche interactionniste s'intéresse au mode de construction des accords et à l'analyse des violations et adaptations. Une attention particulière est portée sur les moments critiques de la vie de la profession. E. C. Hughes⁴⁵ privilégie une approche dynamique. Pour lui, l'analyse de la répartition des activités entre les différents groupes professionnels est un indicateur permettant de comprendre les conflits et d'identifier les revendications de territoire.

E. C. Hughes⁴⁶ définit le concept de carrière qu'il utilise pour analyser la trajectoire suivie par un individu à l'intérieur des organisations de travail de la manière suivante : « *dans sa dimension objective, une carrière se compose d'une série de statuts et d'emplois clairement définis, de suites typiques de positions, de réalisations, de responsabilités et même d'aventures. Dans sa dimension subjective, une carrière est faite de changements dans la perspective selon laquelle la personne perçoit son existence comme une totalité et interprète la signification de ses diverses caractéristiques et action, ainsi que tout ce qui lui arrive* ». Les analyses de O. Hall⁴⁷, à propos des étapes de la carrière médicale sont centrées plus spécifiquement sur la carrière comme suite d'ajustements, au « *réseau d'institutions, d'organisations, et de relations informelles* » dans laquelle la profession est exercée.

Les approches institutionnalistes mettent s'intéressent à la construction sociale de la profession et mobilisent les concepts de fermeture et de segmentation du marché du travail, mais aussi celui de marché des singularités de L. Karpik⁴⁸ qui permettent de décrire les dynamismes, les promesses et les accords, jeux de rôles, les violations ou les brèches et les transformations qui peuvent apparaître au sein de la profession.

Ces trois approches tendent à s'exclure l'une de l'autre alors qu'elles pourraient être articulées et se compléter comme le montre P. de Rozario⁴⁹. Il en ressort trois registres : le registre institutionnel, le registre professionnel, et le registre de l'agir professionnel.

⁴⁵ E. C. Hughes, « Des erreurs dans le travail » (1951), *Le Regard sociologique*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1996, p. 87-97.

⁴⁶ E. C. Hughes, « Institutional Office and the Process », *American Journal of Sociology*, XLIII, November 1937, pp. 408-410 cité par H. S. Becker, *Outsiders*, métailié, Paris, 1985 (ed. originale : 1963)

⁴⁷ O. Hall, « The Stages of a Medical Career », *American Journal of Sociology*, LII, March 1948, pp. 327-347. H. S. Becker, *Outsiders*, métailié, Paris, 1985 (ed. originale : 1963)

⁴⁸ L. Karpik, *L'économie des singularités*, Gallimard, collection « NRF », Paris 2007.

⁴⁹ P. de Rozario, *Le mandat d'intégrer les jeunes en Europe. Confrontation de cultures : le FSE en Finlande, Italie et France*, Thèse de doctorat de sociologie IEP, Paris, 2006.

C. Dubar & P. Tripier⁵⁰ donnent quatre acceptions au terme de profession. C'est une déclaration constitutive de l'identité professionnelle (perspective interactionniste entre l'identité pour soi et l'identité pour autrui), un emploi (une qualification professionnelle, perspective fonctionnaliste), un métier (une spécialisation professionnelle, autre perspective fonctionnaliste) et une fonction (relative à une position professionnelle donc constitutive d'un rôle, perspective situationniste). La référence au professionnel est constitutive de l'idéologie du professionnalisme, en particulier au regard de son expertise.

L'agir professionnel, de nature problématique, désigne un ensemble de processus contradictoires et d'apprentissages impliquant des arbitrages non évidents et prend en compte les registres fonctionnels de la profession organisée et reconnue.

R. Holcman⁵¹ propose une classification des regroupements professionnels à partir de deux axes mettant en relation la notion générique de profession avec d'autres notions proches (en particulier celle d'« emploi » qui renvoie à l'idée d'occupation donc de rôle, celle de « fonction » qui renvoie à l'idée de rôle et de place et celle de « métier » qui renvoie à l'idée de modalités d'exercice) :

Neutralité sociale

Escouade, bureau,
brigade, unité, section,
comité, atelier

Guilde, hanse
jurande

Agrégation neutre de travail

Défense d'intérêts communs

Emploi, équipe, équipage,
fonction, métier

Chambre, corporation,
confrérie, corps,
ordre professionnel,

Reconnaissance sociale

Mais il existe une autre acception à la notion de « profession ». La profession concerne cette fois un ensemble d'activités et d'agents reliés par un objet commun même si les compétences mobilisées sont de nature très différente. C'est le cas, par exemple, de la « Profession des vins de Champagne » qui ne peut être interprétée en termes de secteur car elle est ancrée sur un territoire géographique, mais un produit et à toute la chaîne des opérations liées. C'est alors l'idée d'authenticité qui peut être considérée comme étant constitutive de l'identité professionnelle. La notion associée est celle de « maison » (qui, rappelons, est la base du mot management) qui met ainsi l'accent sur l'enracinement.

Le métier

⁵⁰ C. Dubar & P. Tripier, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris, 1998

⁵¹ R. Holcman, *L'ordre sociologique, élément structurant de l'organisation du travail – L'exemple des bureaucraties professionnelles : ordre soignant contre ordre dirigeant à l'hôpital*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, CNAM, Paris, 2006

Le métier se définit autour du tressage qui opère entre le faire (des capacités techniques souvent analysées sur la base de la trilogie « savoir - savoir faire – savoir être ») et l'activité (une gestuelle manuelle et / ou intellectuelle, un art de faire). Mais il vaut aussi dans les catégories d'une reconnaissance sociale, le métier étant alors ce qui fait communauté. Il repose sur l'existence d'un référentiel (venant constituer l'expertise du métier) et d'un éthos commun. Il s'agit donc à la fois de faire et de faire savoir. Comme les autres types d'institutionnalisation, le métier s'institutionnalise au travers des trois logiques intra- inter- et supra- organisationnelle. Une confusion courante opère entre la notion de métier et la (ou les) fonction(s) occupée(s). Le métier est une notion qui vaut avec les termes associés de qualification et de compétence. Il y a donc une dimension comportementale dans le métier. Le métier vaut donc par référence à des règles permettant de conduire à la reconnaissance de « gens de métier ».

Le métier ne saurait valoir sans apprentissage et formation, deux moments où valent l'institutionnalisation intra- et inter-organisationnelle pour l'apprentissage et l'institutionnalisation supra-organisationnelle pour la formation (par référence à des lieux institutionnels et des programmes).

L'institutionnalisation du métier débouche également sur la profession, métier et profession appartenant alors aux trajectoires d'identification et aux modes de détermination de l'identité (nom, profession, situation professionnelle, etc.). Il ne saurait y avoir de métier ou de profession sans visibilité. La notion de profession met beaucoup plus l'accent sur la dimension institutionnelle où jugement d'existence vaut avec une dimension de jugement de valeur, même si métier et profession se positionnent au regard d'un statut social. Métier et profession tirent également une légitimité d'une forme de permanence dans le temps, permanence qui se trouve traduite au travers de la notion de carrière.

La question de l'identité professionnelle

Sur le plan de l'identité, il est nécessaire de souligner les travaux de R. Sainsaulieu⁵² qui fonde l'approche culturaliste de la profession au regard de la notion d'identité professionnelle comme mode d'identification au travail. Avec I. Francfort *et al.*⁵³, il propose une série de modèles d'identité collective au travail : le modèle réglementaire avec la logique du « retrait », le modèle de la mobilité avec la logique de l'affinité, le modèle du service public avec la logique du « service », le modèle professionnel avec la logique de l'expertise, le modèle communautaire avec la logique de négociation et le modèle entrepreneurial avec la logique d'identification fusionnelle. Ces logiques « en action » sont celles qui construisent la substance du praticien qui est aussi un professionnel en situation (son essence). C'est ce qui ouvre le champ à l'interaction qui opère entre profession (de nature institutionnelle), professionnalisation (assimilable à de

⁵² R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1988

⁵³ I. Francfort & F. Osty & R. Sainsaulieu & M. Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris, 1995

l'institutionnalisation) et professionnalisme dont l'acception politique en fait une idéologie. La notion d'identité est aujourd'hui liée à celle de compétence.

Pour le courant fonctionnaliste, l'identité professionnelle (selon les travaux de T. Parsons) repose sur un idéal supposé de la profession, sur un ensemble de valeurs telles que l'altruisme, les normes d'action « positives » qui y sont associées, comme par exemples l'objectivité, la distanciation des classes sociales auprès desquelles l'individu professionnel intervient.

L'approche interactionniste définit l'identité professionnelle comme étant un phénomène en construction continue articulant l'engagement dans une pratique, les affinités et les oppositions vécues et la négociation du sens attribué aux interactions dans le cadre de cette pratique, au sein du groupe professionnel et avec son environnement compte-tenu de variables qui sont liées au parcours d'un individu :

- L'expérience acquise auprès d'instances de socialisation (Universités, famille, groupements professionnels (F. Osty *et al.*⁵⁴ ; C. Dubar ; Y.-C. Zarka⁵⁵) ;
- L'adhésion à des systèmes de valeurs, de normes et de logiques cognitives existant à un moment donné et dans un lieu donné (R. Sainsaulieu) ;
- L'ensemble des représentations mentales permettant de trouver une cohérence entre les expériences présentes et celles du passé ;
- La façon dont il est reconnu dans les espaces de légitimation des savoirs et des compétences (R. Sainsaulieu ; C. Dubar),
- Etre en mesure de combiner les différentes formes identitaires selon les âges de la vie et la structure des situations concernées au regard de la norme de la construction de son identité personnelle.

Dans une perspective organisationnelle un professionnel est considéré comme étant capable d'atteindre ses objectifs du fait des initiatives qu'il prend en fonction de la relativité des moyens et / ou de l'imprécision des règles et des objectifs. C'est ce qui est le signe de son efficacité. Le professionnel dispose de savoirs spécialisés et formalisés qu'il mobilise par l'usage de sa faculté de juger. C'est d'ailleurs la spécialisation et la formalisation des savoirs qui constitue le cadre du jugement au regard de méthodes formalisées et qui en constituent aussi les barrières à l'entrée. C'est ainsi que le professionnel est constitutif d'un corps de métier au regard de tels savoirs garantis par une formation validée, elle aussi, de façon protocolaire et compte tenu d'une éthique appliquée plus ou moins formalisée. A ce titre, le théoricien, le technicien tout comme le praticien sont des professionnels. Mais le recours à la figure du praticien est ce qui fonde la référence à la pratique et c'est la figure qui est culturellement privilégiée par les anglo-américains là où les Français se réfèrent plutôt au professionnel. Etre professionnel, pour un anglo-américain, c'est plus se comporter au regard de valeurs dans le cadre d'une éthique comportementale (une déontologie, en français). La professionnalisation va alors être reliée à la notion de connaissance, tant d'un point de vue abstrait (la professionnalisation étant l'acquisition de connaissances abstraites car stabilisées, par différence avec les connaissances fugitives du concret) que d'un point de vue moral. C'est d'ailleurs le tressage de ces deux aspects qui permet de distinguer le professionnel du non professionnel, le professionnel étant celui qui sait utiliser ses compétences à bon escient.

⁵⁴ I. Francfort & F. Osty & R. Sainsaulieu & M. Uhalde, *op. cit.*

⁵⁵ Y.-C. Zarka, *Philosophie et politique à l'âge classique*, PUF, collection « Fondements de la politique », Paris, 1998, 306 p., ISBN : 9782130489931

La professionnalisation

La professionnalisation est un processus qui possède pour objet la reconnaissance d'un statut professionnel au regard de caractéristiques spécifiques. Elle repose sur un dispositif d'apprentissage ayant pour objectif la production et le développement des compétences nécessaires par alternance entre des situations d'apprentissages formels et informels. M. Masse⁵⁶ estime que la professionnalisation est un concept pragmatique qui se situe entre quatre mondes : celui de l'éducation, de la formation, du travail et de la recherche. Pour R. Wittorski⁵⁷, la professionnalisation est une intention sociale faisant prévaloir la logique de l'employabilité et celle des qualifications du point de vue des agents organisationnels. La professionnalisation possède trois significations : professionnalisation des activités, professionnalisation des individus (« transmission – production » des savoirs et des compétences nécessaires pour exercer la profession et constitution d'une identité de professionnelle), professionnalisation des organisations au sens de la formalisation d'un système d'expertise. Il propose six voies de professionnalisation : la formation « sur le tas », la formation alternée entre la transmission des savoirs théoriques en classe et la production des compétences en stage, la formalisation des compétences implicites produites dans l'action et leur transformation en savoirs d'action, acquisition par anticipation (la formation pour l'action), un tuteur qui assure la transmission de savoirs, la co-construction des pratiques nouvelles et les modifications des représentations, l'intégration des savoirs acquis en formation. Pour P.-Y. Gilet⁵⁸, la professionnalisation repose sur l'alternance entre des périodes de formation et d'activités professionnelles en ayant pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des salariés. P. Roquet⁵⁹ distingue trois niveaux d'analyse de la professionnalisation : le niveau macro avec les modèles et les représentations socio-historiques partagées dans le cadre d'une même activité professionnelle, le niveau méso qui représente la socialisation des acteurs et le niveau micro qui renvoie au parcours individuel des professionnels. J.-M. Barbier⁶⁰ définit la professionnalisation comme « *le développement des différentes actions et initiatives référées à une intention d'élaboration et d'actualisation de compétences et comme un processus finalisé de transformation de compétences en rapport avec un processus de transformation d'activités* ». Selon R. Wittorski⁶¹, la professionnalisation est l'évolution des compétences en lien avec des situations professionnelles. Elle intervient à trois niveaux : au niveau des activités (voire des métiers), des individus et du système de management dans l'organisation. Il la qualifie à la fois comme élément constitutif des professions, démarche évolutive des individus dans leur environnement professionnel, et approche permettant de se professionnaliser au travers de la formation.

⁵⁶ M. Masse, « La professionnalisation : un mouvement spiralaire ? », *Regards croisés d'un professionnel*, n° 19, 2014, pp. 1-25

⁵⁷ R. Wittorski, *Professionnalisation et développement professionnel*, L'Harmattan, Paris, 2007

⁵⁸ P.-Y. Gilet, « Réfléchir avec les Cadres, « les Cadres au cœur du projet » », *Encadrement et réformes hospitalières*, Midi-Pyrénées, 2009

⁵⁹ P. Roquet & R. Wittorski (Eds.) « La professionnalisation mise en objet », *Revue de l'Association Française de Sociologie*, 2012

⁶⁰ J.-M. Barbier, « Voies pour la recherche en formation », *Education et [didactique]*, Vol. 3, n° 3, 2009

⁶¹ R. Wittorski, « La professionnalisation : note de synthèse », *Revue Savoirs*, n° 17, 2008, pp.11-39.

J.-M. Barbier & Bourgeois & Chapelle & J.-C. Ruano-Borbalan⁶² dénombrent six voies de professionnalisation associées à des logiques différentes :

- La « logique de l'action » : l'individu se professionnalise dans son quotidien au travers de changements inhérents à son environnement de travail, mais sans modifications profondes, tout en améliorant ses savoirs ;
- La logique de la « réflexion et de l'action » : l'individu se trouve inexpérimenté face à une nouvelle situation ; il fera preuve de prise de recul sur la situation pour construire lui-même son savoir et savoir-faire ;
- La logique de « réflexion sur l'action » : l'individu travaille sur lui-même, et plus particulièrement sur sa façon d'opérer ; il cherchera à comprendre, à capitaliser sur son action pour l'améliorer ou transmettre son savoir ;
- La logique de « réflexion pour l'action » : l'individu cherche à travailler différemment, à être plus performant. En principe, il travaille en groupe pour bénéficier de l'expérience de chacun ;
- La logique de « traduction culturelle par rapport à l'action » : l'individu est accompagné par un sachant qui va l'aider à monter en compétence face à un nouveau contexte avec distanciation et soutien ;
- La logique de « l'intégration assimilation » : l'individu va acquérir de nouveaux savoirs *via* un enseignement à partir de supports de formation dédiés (audio, vidéo, informatique, ouvrage).

Selon R. Wittorski, la professionnalisation au travers de ses différents modes traduit deux orientations : la constitution des professions (approche anglo-américaine) et le développement professionnel des individus (approche francophone).

Pour ce qui est de la déprofessionnalisation, L. Demailly & P. de la Broise⁶³ en proposent deux logiques :

- Comme l'inverse de la professionnalisation qui se caractérise par une perte d'autonomie dans l'exercice d'une profession, d'un assujettissement aux règles de contrôle qui peut accompagner (ou pas) l'émergence de nouvelles figures professionnelles ;
- Comme l'effet d'une déprofessionnalisation de la société qui produit le déclin de la place des groupes professionnels dans les régulations.

L'expert et l'expertise

La figure de l'expert est présente dans de nombreuses séries TV qui mettent en avant en avant des experts (« experts - héros »). Il est donc nécessaire d'interroger le langage (par exemple la distinction de l'expert du technicien et du spécialiste). On attend « plus » de l'expert d'un point de vue technique et au-delà de la technique, même si ces trois figures ont en commun la détention d'un savoir technique qui peut être identique. Les dictionnaires courants ne donnent que des exemples d'experts « à épithète », exemples qui soulignent l'importance accordée à l'appréciation des faits, donc à la capacité de juger. L'expert est une figure dont on attend des effets dans une dimension cognitive mais également symbolique. Les fonctions du savoir de l'expert sont de partager son

⁶² J.-M. Barbier & E. Bourgeois & G. Chapelle & J.-C. Ruano-Borbalan J.C. (2009). *Encyclopédie de l'éducation et de la formation*, PUF, Paris, 2009, pp. 781-793

⁶³ L. Demailly & P. de la Broise, « Les enjeux de la déprofessionnalisation », *Socio-logos* [En ligne], 4 | 2009, mis en ligne le 07 mai 2009, URL : <http://journals.openedition.org/socio-logos/2305>

expérience (savoir-faire), mais aussi d'être un tiers pour la négociation (savoir être), ces deux aspects étant en produit de composition, mais un produit de composition qui évolue dans le temps avec une place qui change et comme rite de passage en conformité (le recours à l'expert étant aussi une forme d'entrave à la déviance). C'est enfin un « donneur » d'entropie.

L'expert est une figure qui réunit plusieurs composantes :

- Des connaissances, les mêmes que celles qui sont constitutives des connaissances professionnelles ;
- Un rôle à la fois lié à ces connaissances (l'expert-comptable, le géomètre-expert en sont des exemples dans l'usage qu'ils font de leurs connaissances spécialisées) ;
- Une reconnaissance sociale : le jugement de l'expert ne se discute pas ;
- Un statut lié à l'indépendance : l'expert est un tiers médiateur entre ses connaissances et une situation et il intervient à la demande de personnes données pour des situations données.

D'un point de vue organisationnel, cette figure prend sens par rapport à des figures adjacentes. Ce qui va distinguer l'expert du professionnel est la nature de la relation qui le relie au commanditaire. C'est la relation de conseil qui prévaut au regard de la relation hiérarchique et de la relation de marché, la prestation de l'expert étant alors lue comme une facturation, conséquence de cette relation. Le recours à l'expert se justifie par le projet d'effectuer une démarche rationnelle et de bénéficier de sa dimension symbolique. L'expert est une des figures qui contribue à construire la légitimité du *problem solving* eu regard de la boucle « information – décision » où l'information finit par valoir décision. Il est donc important de souligner le positionnement de l'expert par rapport à l'organisation rationnelle et à l'institution. La figure de l'expert pose la question du glissement du pôle de légitimation de l'omniscience du professionnel et de sa place vers l'indépendance, l'indépendance valant alors pour l'omniscience.

La convocation de la figure de l'expertise pose la question de sa substance. Là où l'expertise pourrait être assimilée à de la science au service de l'action, mettant en avant la qualification de la connaissance mobilisée (logique technique), l'expert est un rôle marqué par l'application, au moins en apparence, du principe d'indépendance, faisant de l'expert une des figures types du « moment libéral »⁶⁴. Ceci étant, on peut aussi évoquer l'existence d'une expertise « sans expert », c'est-à-dire d'un ensemble de connaissances qui s'accumulent du fait, non seulement de l'intervention des experts, mais aussi du fait de l'intervention avec d'autres figures, en particulier des personnes dépositaire d'un « savoir profane », l'expertise étant alors un corpus en perpétuelle construction. L'expertise n'est pas seulement un enjeu, motif de la convocation des experts, mais aussi celle de sa convocation « par » et « avec » d'autres figures. C'est à ce titre qu'elle joue un rôle majeur dans les logiques de gouvernance.

C'est ainsi que P. Vernazobres⁶⁵, au regard de la proximité de l'expert, du consultant et du *coach*, pose la question du passage d'une expertise de contenu – en termes de savoirs

⁶⁴ Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007

⁶⁵ P. Vernazobres, « Le développement du *coaching* en entreprise : évolution d'une expertise de contenu vers une expertise de processus », *Colloque du Réseau de recherche « Prospective et processus d'action stratégique »*, Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs, Bourges, 30 septembre – 1^o octobre 2010

apportés, à une expertise de processus – avec une prédominance accordée à la manière de l’apporter. Les trois figures ont en commun la référence à une idéologie de la coopération et de la communication en convergence avec les compétences d’interaction des cadres internes à l’organisation, la référence à une expertise s’effectuant compte tenu de capacités d’entraîneur (on s’éloigne alors de l’expertise), le rôle du consultant évoluant ainsi au cours de ces dernières années.

E. Schein⁶⁶ distingue deux modèles du consultant divisés en deux sous modèles :

- Celui de l’expertise de contenu : le consultant apporte une solution (acquisition d’information ou de type « docteur – patient ») ;
- Celui de l’expertise de processus qui accompagne et facilite le choix et la mise en œuvre de la solution choisie par le client (catalyseur ou facilitateur – maïeutique) donc compte tenu de compétences (savoir poser des questions, stimuler d’autres façons de penser, conduire les autres à penser), cette vision rapprochant alors l’expert- consultant du *coach*.

Les deux logiques s’inscrivent dans une vision humaniste (apprentissage, autonomisation, réponse à une demande de « grandir »), le *process consulting* se référant plus au symbolique, à l’interpersonnel, etc. Le conseil-expert serait alors une figure en voie de disparition en tant qu’expert technique fonctionnel qui va jusqu’à la prise en charge (intervention de type « diagnostic – recommandation ») du fait de l’industrialisation du conseil en management.

Mais c’est aussi la référence à l’expertise qui conduit à la dualité « expert – profane » et à la reconnaissance d’une expertise profane.

L’expertise est généralement orientée vers la résolution des problèmes à partir des éléments suivants :

- La formation d’une conjoncture problématique qui nécessite qu’on fasse appel à un savoir spécialisé ;
- L’utilisation de ce savoir pour examiner un problème inédit et porter un jugement professionnel, ;
- L’occurrence suivant laquelle l’expert est appelé par un acteur qui lui délègue une partie de son pouvoir ;
- Un mandat pour opérer.

L’expert mobilise trois rhétoriques (besoin, science et monopole) au regard de trois outils : savoir-faire, savoir comprendre et des savoirs combiner.

Toute la difficulté est de « faire avec » la figure du praticien, d’autant qu’au « professionnel » en français correspond le *practitioner* en américain et réciproquement.

Focus sur les théories de carrière en sciences de gestion

Les théories de carrière ont donné lieu à deux types de travaux, ceux issue de la sociologie (en particulier les développements de la sociologie des professions, voir ci-dessus) et

⁶⁶ E. E. Schein, « The Role of Consultant: Content Expert or Process Facilitator », *Personnel and Guidance Journal*, vol. 56, n° 6, February 1978, pp. 339-343

ceux des sciences de gestion. Les deux approches de succès de carrière relèvent, soit d'une approche objective (cf. les déterminants observables et mesurables), soit d'une approche *subjective* (cf. des critères psychologiques et les perceptions individuelles de ses attitudes et de ses conceptions).

La *Prospect Theory* (D. Kahneman & A. Tversky⁶⁷ - 1979)

La « théorie des perspectives » relève de l'« économie comportementale » : choix entre les alternatives où le risque est mis face à la probabilité des résultats où celle d'un gain est perçue comme plus grande que celle d'une perte. Les évaluations sont subjectives et elles sont influencées par un environnement qui conditionne les perceptions des possibilités. Le « point de référence » est central pour les évaluations (l'état des choses auquel l'individu est confronté). Il est lié aux normes culturelles, aux attentes individuelles.

La « théorie des ancres de carrière » (E. H. Schein⁶⁸ - 1990)

L'ancre de carrière représente les valeurs sur lesquelles un individu fonde ses choix d'évolution de carrière qui les renforcent ou contredisent. Elle repose sur l'idée que les individus ont une préférence à long terme concernant leur travail au regard de trois composantes : les talents et capacités, les motifs et besoins et les attitudes et valeurs qui influencent la satisfaction au travail. Il met en avant huit ancres de carrière : technique (l'expertise d'un métier), management (l'importance des responsabilités), le besoin d'« autonomie – indépendance », la quête de « sécurité – stabilité », la demande de créativité entrepreneuriale, le « service – engagement », la confrontation à des défis, style de vie (recherche de qualité de vie).

La « théorie du développement de carrière » (D. E. Super - 1990)⁶⁹

Outil psychométrique qui mesure les préoccupations relatives aux stades et tâches de développement de carrière, elle est envisagée dans une perspective évolutionniste et interactionniste (avec le contexte) comme des rôles exercés durant la vie. Ainsi, la carrière inclut aussi ses autres rôles de vie importants. Chaque stade relève de « mini-cycles » (expérience vécue quand la carrière est liée à des perturbations personnelles et professionnelles), l'ensemble de ces « mini-cycles » constituant un « maxi cycle ».

La *Social Cognitive Career Theory (SCCT)* (Robert W. Lent & Steven D. Brown & Gail Hackett - 2007)⁷⁰

La *SCCT* est basée sur les logiques du modèle de O. C. Bandura⁷¹, le développement de carrière dépendant de l'expérience issue des interactions avec des éléments tels que proximité et de la distance, les capacités individuelles, les réussites passées en particulier sur le plan des cursus éducatifs scolaires et professionnels.

⁶⁷ D. Kahneman & A. Tversky, « Prospect Theory : an Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, vol. 47, n° 2, 1979

⁶⁸ E. H. Schein, *Career Dynamics: Matching Individual and Organisational Needs*, Addison-Wesley, Reading, 1978 - *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Pfeiffer & Company, San Diego, California, 1990

⁶⁹ D. E. Super, « A Life-span, Life-space, Approach to Career Development », in D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development*. San Francisco: Jossey-Bass, San Francisco, 1990

⁷⁰ R. W. Lent, S. D. Brown & G. Hackett, « Social Cognitive Career Theory », in J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of Career Development*, Sage Publishing, New York, 2007

⁷¹ A. O. C. Bandura, *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1977 – « Self-Efficacy : Toward a Unifying Theory of Behaviour Change », *Psychology Review*, n° 84, 1977, pp. 191-215 - *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1986

Les courants théoriques du succès de carrière centrés sur l'individu et selon des critères subjectifs

Trois concepts sont mis en avant : les carrières ouvertes, les cheminements horizontaux et les carrières intelligentes⁷², fonction des compétences individuelles et des aptitudes comportementales. Apprendre à savoir qui, savoir comment et savoir pourquoi seraient trois aptitudes-clés⁷³.

Les courants théoriques du succès de carrière centrés sur la relation entre l'individu et l'organisation

Le succès de carrière est issu de l'adéquation entre l'individu et l'organisation (l'individu, son emploi, les interactions avec les Autres et l'adéquation en l'individu et la culture organisationnelle⁷⁴).

Focus sur la socialisation organisationnelle

La question de la socialisation organisationnelle est liée à l'« approche objective » de la question des carrières dans la mesure où sa téléologie est celle de la quête d'agents organisationnels fidélisés. Elle est considérée comme jouant un rôle majeur dans la construction de l'identité professionnelle (de l'endoctrinement alors ?)..

Les travaux fondateurs du courant de la socialisation organisationnelle la conçoivent comme l'ensemble des situations de franchissement de barrières organisationnelles (évolutions verticales, mobilités fonctionnelles, insertion organisationnelle). Ainsi, un agent organisationnel doit être socialisé tout au long de sa carrière au regard des normes d'une profession⁷⁵. La socialisation organisationnelle se définit comme un processus selon lequel un individu acquiert la connaissance et les compétences sociales nécessaires pour assumer un rôle organisationnel⁷⁶. Certaines définitions se focalisent sur le processus quand d'autres abordent plutôt le contenu. Pour D. C. Feldman⁷⁷, c'est le processus par lequel des personnes externes à l'organisation (*outsiders*) deviennent des membres à part entière et efficaces (*insiders*).

⁷² R. J. DeFillipi & M. B. Arthur, « The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n° 4 (Special Issue: The Boundaryless Career), July 1994, pp. 307-324

⁷³ Y. Baruch, *Managing Careers: Theory and Practice*, FT-Prentice Hall, Pearson Education, Harlow, 2004.

⁷⁴ S. Carless, « Person-job Fit versus Person-organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: a Longitudinal Study », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, 2005, pp.411-429.

⁷⁵ E. H. Schein, « Occupational Socialization in the Professions: The Case of the Role Innovation », *Journal of Psychiatric Research*, vol. 8, 1971, pp.521-530 - *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison- Westley Publishing Company, Reading MA, 1978, 276 p. – « Organizational Socialization and the Profession of Management », *Sloan Management Review*, vol. 30, n° 1, 1988, pp.53-65 - « Career Anchors Revised: Implications for Career Development in the 21st Century », *The Academy of Management Executive*, vol.10, n° 4, 1996, pp.80-88.

⁷⁶ J. Van Maanen & E. H. Schein, « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behavior*, n° 1, 1979, pp. 209-264.

⁷⁷ D. C. Feldman, « A Contingency Theory of Socialization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 3, 1976, pp.433-452.

S. Perrot⁷⁸ met en avant trois domaines de socialisation organisationnelle : le travail, le groupe de travail et le contexte organisationnel (la question du rôle - ensemble organisé d'activités ou de comportements attendus face à une position donnée⁷⁹) au regard de deux paramètres - l'apprentissage d'un rôle qui correspond au degré de connaissance et de compréhension des trois domaines et l'intériorisation de ce rôle (le degré d'acceptation de ces trois domaines). Cette approche est complétée par l'ajustement mutuel entre l'organisation et l'individu⁸⁰.

La socialisation organisationnelle concerne la vie de l'agent organisationnel au regard de phases et de transitions de rôles (mobilités professionnelles). L'approche séquentielle de la socialisation organisationnelle propose de découper le processus de socialisation organisationnelle en différentes étapes : socialisation anticipée avant l'entrée effective (la compétence acquise), intégration (initiation aux tâches, à la vie de l'équipe, définition du rôle et adaptation avec son supérieur hiérarchique), prise de rôle (qui est l'occasion d'un ajustement mutuel individu-organisation), évaluation mutuelle de la réussite de la socialisation organisationnelle. Pour J. Van Maanen & E. H. Schein, la socialisation se produit chaque fois qu'un agent franchit une frontière organisationnelle (hiérarchique, fonctionnelle ou inclusive) et change de rôle (promotion, transfert).

La théorie des rôles d'aborde le processus cognitif de la socialisation organisationnelle afin d'étudier le double processus d'apprentissage et d'intériorisation selon l'ancienneté (la question de la transition de rôle). Par exemple, B. E. Ashforth & G. E. Kreiner & M. Fugate⁸¹ distinguent la continuité de la rupture de l'identité de rôle. Les tensions de rôle (ambiguïté et conflits de rôle) sont un élément qui influence le processus de socialisation organisationnelle.

R. Katz & R. L. Kahn identifient quatre types de conflits de rôles :

- Les conflits intra-émetteurs (*intra-sender conflict*) quand un agent organisationnel perçoit des attentes incompatibles en provenance d'un même émetteur ;
- Les conflits inter-émetteurs (*inter-sender conflict*) quand les attentes conflictuelles proviennent de différents émetteurs ;
- Les conflits inter-rôles (*inter-role conflict*) quand un agent organisationnel doit tenir plusieurs rôles et qu'il perçoit des demandes incompatibles relatives à ces différents rôles ;
- Les conflits personne-rôle (*person-role conflict*) quand un agent organisationnel est soumis à des attentes de rôle incompatibles avec ses valeurs personnelles ou ses besoins.

Ils définissent l'ambiguïté de rôle comme le degré d'information marquant les représentations d'un agent organisationnel et qui influence la manière dont il remplit sa fonction. Elle peut concerner le contenu de la tâche à effectuer, les objectifs fixés et les moyens mobilisables pour y parvenir et l'aspect socio-émotionnel relatif aux conséquences des actions pour lui-même, pour ses collègues, et pour l'organisation. D'autres auteurs ont ajouté l'ambiguïté concernant la clarté des objectifs liés à l'exercice

⁷⁸ S. Perrot, « Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives », *Management International*, vol.13, n° 4, 2009, pp.115-127.

⁷⁹ R. Katz & R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York, 1966, 848 p.

⁸⁰ C. D. Fisher, « Organizational Socialization: an Integrative Review », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 4, 1986, pp.101-145.

⁸¹ B. E. Ashforth & G. E. Kreiner & M. Fugate, « All in a Day's work: Boundaries and Micro Role Transitions », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 3, 2000, pp.472-491

du rôle (*goal clarity*), et l'ambiguïté concernant les méthodes de travail (*process clarity*). Les ambiguïtés de rôle peuvent être distinguées selon qu'elles proviennent d'une personne physique (l'émetteur) ou du travail et de son environnement (le contenu). F. Grima⁸² ajoute la question des conflits intergénérationnels sur les tensions de rôle

E. H. Schein rappelle que le contexte est déterminant dans le processus de socialisation organisationnelle, les modalités de socialisation produisant de la conformité de rôle, tandis que les tactiques individualisées mènent à l'innovation de rôle. A. M. Grant & S. J. Ashford⁸³ distinguent les comportements proactifs de socialisation organisationnelle au regard de comportements « *in-role* » (développés par un agent organisationnel pour répondre aux attentes de son travail) et les comportements « *extra-role* » (les actions pour redéfinir un rôle).

Focus sur la théorie fonctionnelle des attitudes⁸⁴

Différentes fonctions psychologiques sous-tendent la formation des attitudes. Une attitude est dite fonctionnelle lorsqu'elle sert des fonctions physiques, sociales ou émotionnelles (notamment les comportements de consommation). Exemple, la consommation de biens de luxe peut avoir une fonction utilitaire (être assuré de la qualité et de la durabilité) et / ou d'ajustement social (sentiment d'appartenance à une certaine catégorie sociale et volonté de le montrer). A cela s'ajoute une fonction de défense de l'ego (se protéger contre des menaces internes ou externes), une fonction d'expression de ses valeurs (exprimer son identification / identité, se mettre en avant) et une fonction hédonique (se faire plaisir).

Focus sur le modèle du conflit organisationnel de L. R. Pondy⁸⁵

Partant du postulat de l'équilibre organisationnel comme situation « normale », il considère que le conflit est inhérent à la vie organisationnelle et propose l'existence trois types de conflits possibles entre les sous-unités d'une organisation formelle, que ces conflits soient équilibrants ou déséquilibrants, conflits intimement liés à la vie organisationnelle : les conflits de marchandage au regard des intérêts de chaque entité quant à l'usage de ressources, quant à la quête d'autonomie, quant au rôle et / ou quant à la divergence liée à la réalisation des objectifs, les conflits bureaucratiques entre les entités au regard de la relation « supérieur – subordonné » et les conflits de système au regard des relations transversales de travail. Dans les deux autres situations, le conflit se manifeste par de l'agressivité entre les agents organisationnels voire de la violence. Les conflits ont un coût organisationnel quant à la réalisation des objectifs, coût organisationnel qui dépasse le coût individuel, essentiellement d'ordre psychologique.

⁸² F. Grima, « Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle », *Management et Avenir*, vol. 13, n° 3, 2007, pp.27-41.

⁸³ A. M. Grant & S. J. Ashford, « The Dynamics of Proactivity at Work », *Research in Organizational Behavior*, vol. 28, 2008, pp.3-34.

⁸⁴ D. Katz, « The Functional Approach to the Study of Attitudes », *Public Opinion Quarterly*, vol. 24, n° 2, 1960, pp. 163-204

⁸⁵ L. R. Pondy, « Organizational Conflict: Concepts and Models », *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, n° 2, 1967, pp. 296-320

Pour les trois cas, il propose un modèle dynamique en cinq étapes de la vie du conflit : conflit latent (ou conditions du conflit), apparition de la perception du conflit – conflit perçu (dimension cognitive du conflit), perception du conflit – (de type affectif), manifestation du conflit – conflit effectif (de type comportemental), conséquences du conflit (de type conditionnel), étapes positionnées au regard de la tension « contribution – récompense ». La question posée est de savoir si la résolution du conflit se caractérise par un départ de l'organisation, l'altération de l'ensemble des relations existantes ou par le changement de la référence à des valeurs.

Focus sur les routines organisationnelles

La notion de routine organisationnelle pose la question de sa définition. Avec les routines organisationnelles, il est question de tension entre « instrumentation » et « institutionnalisation ».

M. S. Feldman & B. T. Pentland⁸⁶ situent la première définition chez E. O. Stene⁸⁷ en 1940. En 1982, elle devient une référence avec R. R. Nelson & S. G. Winter⁸⁸ comme un des éléments fondateurs de l'approche évolutionniste de l'organisation, approche qui, à partir de 1993, s'est poursuivie dans le *Journal of Evolutionary Economics*. En 2003, M. S. Feldman & B. T. Pentland entreprennent de « reconceptualiser les routines organisationnelles comme source de flexibilité et de changement ». Cette perspective débouche sur un *Handbook*⁸⁹ marque de l'importance de la notion.

La mise en avant d'*habits* (habitudes, pratiques non-choisies, automatismes) s'effectue dans le cadre d'une métaphore organique en excluant les aspects émotionnels, conflictuels, et les rapports de pouvoir, au regard des régulations qui aboutissent à la stabilisation des routines. Un des éléments empruntés à la théorie de l'évolution est que certaines organisations possèdent les « bonnes routines » et survivent, transmettant des modèles réutilisables par d'autres. Ces recherches s'appliquent à des populations plus qu'à des organisations afin de prendre en compte les évolutions irréversibles et cumulatives à long terme, la reproduction rapide de « nouvelles espèces » procédurales pouvant rompre l'équilibre de l'organisation. En termes biologiques, elles se préoccupent davantage de phylogénèse que d'ontogénèse.

M. S. Feldman & B. T. Pentland ont reproché à l'ontologie des routines le fait d'être assimilée à des habitudes et de véhiculer l'idée de persistance au détriment de l'idée de changement. Ils font apparaître la possibilité de considérer les routines comme « un produit naturel de l'action » afin d'éviter des aspects tels que les préférences ou les niveaux d'information et d'adhésion des agents organisationnels au regard de la dualité « structure - l'action ». La routine existe comme représentation institutionnelle ainsi que comme trace de l'action, deux éléments ontologiquement différents. Ils adoptent la

⁸⁶ M. S. Feldman & B. T. Pentland, « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 1, 2003, pp. 94–118.

⁸⁷ E. O. Stene, « An Approach to a Science of Administration », *American Political Science Review*, vol. 34, n° 6, 1940, pp. 1124–1137

⁸⁸ R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, Massachusetts, 1982

⁸⁹ M. C. Becker, *Handbook on Organizational Routines*, E. Elgar Publishing, Londres, 2010

terminologie de B. Latour⁹⁰ en distinguant les aspects « ostensif » et « performatif » des routines comme agent opérant dans l'action. À cette dualité correspond un troisième élément, le substrat socio-matériel, identifié comme un ensemble inter-relié d'actants humains et non-humains, à la fois objets de spécification et porteurs d'une agentivité et d'une capacité d'improvisation. Cette ontologie permet de voir le rôle de la routine dans son aspect ostensif, comme script et comme cible d'un ajustement pour chaque agent organisationnel comme chez R. R. Nelson & S. G. Winter, mais aussi d'intégrer les possibilités de variation de l'action, avec les zones de méconnaissance inhérentes à l'interdépendance d'agents qui ne se perçoivent qu'à travers des artefacts. La routine est répétée, mais pas répliquée. Le retour du performatif vers l'ostensif se fait à travers la validation de nouvelles routines validées par l'usage, leur maintenance s'effectue au fil des modifications techniques, ce qui introduit une forme de conciliation entre approches objectiviste et subjectiviste. L'agentivité fonde l'action individuelle. La question du pouvoir revient sous la forme d'une superposition entre le couple « domination – résistance » et la dualité « ostensif – performatif ».

En 2012, B. T. Pentland & M. S. Feldman & M. C. Becker & L. Peng⁹¹ ont proposé une « nouvelle fondation » consistant à « *remettre l'action au premier plan et à renvoyer les acteurs dans la toile de fond* ».

L'inspiration interactionniste inspirée d'A. Giddens⁹² permet de sortir de l'opposition entre les approches objectivistes et subjectivistes, en tenant compte du rapport récursif entre la structure et l'action qui la reproduit. La structure y est perçue comme « *étant à la fois contraignante et source de possibilités, condition de l'action et en même temps sa conséquence* »⁹³. La théorie des routines emprunte à une approche interactionniste le lien entre pensée, structure et action et propose aux sciences de gestion un concept interdisciplinaire. Elle a pu être considérée comme une des modalités du *practice turn*, et d'une conception du *knowledge* et du *learning* compris comme une mise en action de la connaissance par les personnes⁹⁴.

La théorie des routines se structure en deux courants : celui qui consiste à explorer la manière dont les routines se forment et émergent sous l'effet de la répétition et de la créativité des agents organisationnels. Elles sont un des aspects constitutifs la mémoire organisationnelle au regard d'une dépendance de sentier en concrétisant des processus externes de sélection améliorant la coordination, le contrôle et, comme mémoire adaptative, comme étant un des éléments constitutifs de l'apprentissage organisationnel⁹⁵ (cf. les *dynamic capabilities* de R. R. Nelson & S. G. Winter) compte tenu du risque de *competency trap* qui se caractérise par la répétition des routines dysfonctionnelles.

⁹⁰ B. Latour & S. Woolgar, *La vie de laboratoire : la production des faits scientifiques*, La Découverte, Paris, 1993 - B. Latour, *La science en action*, Gallimard, collection « Folios essais », Paris, 1989

⁹¹ B. T. Pentland & M. S. Feldman & M. C. Becker & L. Peng, « Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model », *Journal of Management Studies*, vol. 49, n° 8, 2012, pp. 1484 -1508.

⁹² A. Giddens, *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, 1986

⁹³ B. Maggi, *Interpréter l'agir. Un défi théorique*, PUF, Paris, 2011

⁹⁴ S. Gherardi, « Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations », *Organization*, vol. 7, n° 2, 2000, pp. 211-223

⁹⁵ B. Levitt & J. G. March, « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, vol. 14, n° 1, 1988, pp. 319-338

La notion de « routine organisationnelle » pose une triple question quant à leur nature, leurs effets et leur « formation – transformation » d'où la réponse de M. C. Becker⁹⁶ soulignant leur dimension processuelle de cadre et de récurrence (*pattern*) de l'activité organisée, la référence à des facteurs déclencheurs (les *triggers*), leur dépendance au de sentier (*path dependency*). Il s'agit d'un opérateur de coordination, de matérialisation d'un consensus, d'automatisme, de stabilisation face à l'incertitude et d'apprentissage organisationnel. La routine organisationnelle se situe au carrefour de plusieurs tensions : « individuel – collectif », « automatisme – intentionnalité », « cognition – comportement », « structure (*design*) – émergence ».

Focus sur la notion de pratique organisationnelle⁹⁷

Introduction

La notion de « pratique » est d'usage courant en sciences de gestion. Elle contribue à qualifier une configuration organisationnelle, la « communauté de pratique », et met l'accent à la fois sur la dimension collective de la pratique et sur la complémentarité et la connectivité des membres, c'est-à-dire un engagement mutuel pour une même perspective. En théorie des organisations, elle est présente avec la notion de routine organisationnelle (cf. R. R. Nelson & S. G. Winter⁹⁸). En management stratégique, c'est le cas avec le « courant *Strategy as practice* » (R. Whittington⁹⁹). En matière de techniques d'organisation, où l'usage de la notion est sans doute le plus incontrôlé, la référence à la pratique sert de repoussoir à la référence à la théorie au nom de l'utile et d'une version affaiblie du pragmatisme (qui prend alors pour critère de vérité le fait de réussir pratiquement, mais envisagé sous l'angle restreint de la réussite matérielle). « Pratique » y est confondu avec « matériel », « matérialisation » voire « concret ». Elle est également confondue avec « comportement ». Il faut signaler le développement d'une logique qualifiée de « *Practice-based View* » où la référence à la pratique apparaît comme enjeu conceptuel (cf. le courant « *Strategy as practice* » et le courant « *Organization as practice* »). Dans les deux cas, l'accent est mis sur les micro-pratiques, ses registres et leur traduction.

Avec la notion de pratique, il est question du « faire » et, plus généralement, de l'*organizing*.

Il en va de la notion de « pratique » comme des autres notions qui franchissent la paroi du champ des sciences de gestion (la connaissance, l'apprentissage, le changement, etc.). Elle y prend une coloration spécifique, tout en conservant certains des aspects d'autres champs (la philosophie, par exemple, qui est en fait son champ d'origine avant que la

⁹⁶ M. C. Becker, *Handbook of Organizational Routines*, E. Elgar Publishing, Londres, 2010

⁹⁷ Des éléments de ce texte sont repris de A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, collection « finege », Paris, 2013

⁹⁸ R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1982

⁹⁹ R. Whittington, « The Work of Strategizing and Organizing : for a Practice Perspective », *Strategic Organization*, n° 1, 2003, pp. 117-125

sociologie ne s'en empare). C'est à ce titre que la notion de pratique peut être considérée comme un « objet frontière ».

Une dernière proximité à noter est celle qui apparaît entre la notion de « pratique » et celle d'« expérience ». Ces deux notions ont en commun la référence à la conscience et à l'immersion. Elles mettent toutes les deux l'accent sur le fait d'être socialement et organisationnellement « situées ». Une pratique organisationnelle est à la fois un « état » et un « flux » (donc de l'*organization* et de l'*organizing* en même temps). Elle se réfère à des dynamiques qui lui sont propres (logiques intra-organisationnelles) mais aussi à ce qui se passe dans d'autres organisations (logiques inter-organisationnelles) et à un environnement (logiques supra-organisationnelles).

En matière d'institutionnalisation des pratiques, rappelons l'existence de trois niveaux :

- Le niveau intra-organisationnel avec la thématique des routines organisationnelles ;
- Le niveau inter-organisationnel qui se situe dans une perspective d'auto-institutionnalisation de l'organisation, les normes privées (du domaine de l'organisation) étant considérées comme devant être légitimes sur le plan public ; il en va ainsi, par exemple, des normes « qualité » et surtout des normes techniques qui tendent à rapprocher l'inter-organisationnel et de l'interopérable, connotant ainsi de « connectivité » et donc de logique d'« association », de « coopération », de « collaboration », de « mutualisation », cette perspective de l'institutionnalisation des pratiques. Mais cet aspect est aussi le fondement de la compréhension d'une logique relationnelle qui n'est ni celle de la hiérarchie, ni celle du passage d'une organisation à l'autre mais bien celle de l'association. Avec l'inter-organisationnel, l'accent est mis sur la double dimension de la norme relationnelle et de la forme relationnelle ;
- Le niveau supra-organisationnel qui est le niveau de l'institution proprement dit.

Les modalités techniques de l'institutionnalisation des pratiques interfèrent avec celle de la légitimation, suivant qu'il s'agit de modalités « ouvertes » (démocratie délibérative et / ou argument de la participation et de la diversité) ou « fermées » (club d'experts, *lobby* et argument d'expertise). Si l'on remarque l'importance donnée à une sorte de marchandage dans ces processus d'institutionnalisation, on trouve ici un des signes de l'extensivité des catégories de l'organisation sur l'institution. Une telle institutionnalisation éclairée par les pratiques est le moment du passage de la substance temporaire de la pratique à la substance stable de la connaissance. Et c'est en cela que les pratiques organisationnelles se trouvent couplées avec la notion d'apprentissage. Ce passage met l'accent sur l'aspect observable et reportable qui est lié à la notion de pratique, d'où les dimensions épistémologique, ontologique et méthodologique des pratiques. L'institutionnalisation de l'organisation relève alors d'un projet de synchronisation de ces trois niveaux et touche aussi bien l'idée d'homogénéisation des valeurs et des règles (et normes).

Avec la notion de pratique organisationnelle, l'accent est mis sur la connectivité sans les référents connexionnistes habituels (le système ou le réseau) de la même manière qu'avec le développement d'une *Practice-based View*, il est question d'une recherche qui serait centrée sur la compréhension des pratiques organisationnelles.

Avec la notion de pratique organisationnelle, deux dimensions doivent être mises en exergue :

- La traditionnelle notion aristotélicienne de « capacité d'agir » qui met l'accent sur la faisabilité ;
- La notion moderne d'*habitus* (P. Bourdieu¹⁰⁰) qui met l'accent sur les schèmes cognitifs, porteurs d'apprentissage, compte tenu des circonstances (un savoir adaptatif, en quelque sorte, d'où l'importance accordée à l'expérience).

La notion de *best practice*

La question des pratiques a connu un développement considérable avec la référence à la notion de *best practice* qui, d'un point de vue organisationnel, conçoit la pratique comme ce qui assure à la fois la performance et la conformité. Cette référence ouvre le champ des pratiques à la rationalité normative de l'exemplarité. Dans la même logique, il est possible de mentionner la notion de *promising practice* (D. Nicolini & D. Yanow & S. Gherardi¹⁰¹) qui correspond à une sorte de mise en dynamique d'une *best practice* ou encore celles, plus anciennes, de *core practices* ou de *key practices*, miroir des notions stratégiques de *core* et de *key competencies* (G. Hamel & C. K. Prahalad¹⁰²). On pourrait même en faire à la fois un mythe et un rite dans l'usage qui en est fait aujourd'hui, ou encore un stigmate du « *one best way* » de l'utopie du management scientifique. La traduction de « *best* » en « *bonne* » et non « *meilleure* » tend tout de même à ramener la pratique vers plus de prudence et substituer une vision cardinale à une vision ordinale.

Il faut d'abord remarquer que la notion se réfère à un jugement de valeur qui permette de distinguer les *best practices* de celles qui le seraient moins, voire des *bad practices*. Il faut également souligner la frontière floue entre des « bonnes intentions » et des *best practices*, le fait de retenir la dénomination de *practices* étant loin d'être neutre puisqu'il occulte l'analyse du statut de la volonté. Le référentiel de la *best practice* est souvent ambigu dans les rapports entretenus avec des référentiels externes et un référentiel interne à l'organisation, référentiel issu le plus souvent du jugement de la direction générale. Le versant *practice* de la *best practice* vise un projet de routinisation de la pratique sans pour autant que ce dont il s'agit ne soit réellement défini si ce n'est au travers d'une logique de duplication. Elle est considérée comme « état de l'art » (proche de la notion de « standard ») à la fois « en situation » et « hors situation ». La *best practice* se repère « en situation », donne lieu à codification et jugement « hors situation » pour être resocialisée « en situation » sur la base d'un double exercice : une promotion de la *best practice* et un dispositif de persuasion dans le but d'en faciliter l'adoption (P. Wirtz¹⁰³). On est alors proche du modèle de I. Nonaka & H. Takeuchi¹⁰⁴ et la *best practice* dont il est question peut être considérée comme étant l'archétype d'une connaissance organisationnelle tacite. Le projet de cet apprentissage est alors, par socialisation, de diffuser les *best practices*

¹⁰⁰ P. Bourdieu, *Questions de sociologie*, Editions de Minuit, Paris, 1984

¹⁰¹ D. Nicolini & D. Yanow & S. Gherardi, *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*, M. E. Sharpe, New York, 2003

¹⁰² G. Hamel & C.K. Prahalad, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, n° 68, 1990, pp. 79-91

¹⁰³ P. Wirtz, « Persuasion et promotion d'une idée : le cas des « meilleures pratiques » de gouvernance en Allemagne », in G. Charreaux et P. Wirtz (Eds.), *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Economica, collection « recherche en gestion », Paris, 2006

¹⁰⁴ I. Nonaka & H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997 (Ed. originale : *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995)

dans l'organisation ou entre des organisations. Ces deux actes sont également très proches de l'idéologie comme « passage en force », passage en force qui repose sur la simplification et l'incantation (Y. Pesqueux¹⁰⁵). En effet, c'est par référence au volontarisme managérial et au jugement établi d'« en haut » qu'il est question de *best practice*, l'initiative volontaire étant, par exemple, une des modalités de la création et de la diffusion de ces *best practices*. Il faut noter l'alternative que la notion de *best practice* propose à la plus transgressive innovation. Avec la *best practice*, on reste dans l'univers de l'optimum sans pour autant véritablement le dire.

Le projet de l'adoption d'une *best practice* est celui des isomorphismes (coercitif, mimétique et normatif) pour reprendre la classification de P. J. DiMaggio & W. W. Powell¹⁰⁶ par exercice d'un volontarisme managérial contribuant d'autant mieux à la légitimation du despotisme éclairé de la direction. La notion de *best practice* est supposée être fondée « en Raison » par stimulation d'une xénomanie (la *bad practice* étant, pour sa part, et toujours « en Raison », rejetée par xénophobie). Avec la *best practice*, il est question d'un atavisme organisationnel de type « réflexe » pour le moins ambigu, rattachant la notion à une perspective naturaliste. Comme avec la norme, il est question de rendre publique (à l'intérieur de l'organisation) une norme privée (celle de la direction) avec l'ambiguïté d'une stimulation réflexe « en Raison » puisqu'il ne saurait être question de faire autrement tant cela est évident. Avec la *best practice*, on retrouve la tension « hétéronomie – autonomie ». Mais une autre dimension interfère avec celle-ci, celle du jeu « allomorphisme – isomorphisme » qui repose, pour ce qui est de l'allomorphisme, sur un référentiel externe et, pour ce qui est de l'isomorphisme, sur un atavisme organisationnel.

« Pratique » et « pratiques »

Le terme vient du grec (*prassein*) qui signifie à la fois « faire, accomplir », mais aussi « traverser, parcourir », d'où l'idée de réalisation achevée. En latin, *practice* renvoie à la conduite tandis que le grec *pratikê* se rapporte à la science pratique par différence avec la *theorikê* et à la *gnôstikê* où la théorie est considérée comme une science spéculative. On est plus ici face à une posture quant au monde que sur l'idée d'action efficace. C'est à partir du XIV^e siècle qu'apparaît, en français, l'idée supplémentaire de faire de manière concrète au regard de l'usage de règles de l'art mais avec discernement. C'est ce qui fait entrer en lice l'idée d'intelligence pratique. L'idée de répétitivité s'ajoute au XVIII^e siècle (comme dans le verbe « pratiquer »). Le concept recouvre donc l'idée d'une manière d'agir relativement standardisée et marqué par la répétition stable.

D'après A. MacIntyre¹⁰⁷, les pratiques sont des activités humaines coopératives, établies socialement, complexes et cohérentes, dont les biens intrinsèques sont atteints en tentant de suivre des normes d'excellence propres à cette pratique. Le propre d'une pratique, c'est qu'elle ne peut être teinte d'émotivisme car elle possède ses propres règles de réussite qui ne peuvent être jugées que par ceux qui les pratiquent. Contrairement aux

¹⁰⁵ Y. Pesqueux, « Parler de l'entreprise : modèle, image, métaphore », *Revue Sciences de Gestion*, n° spécial 20^e anniversaire, septembre 1998, pp. 497-513.

¹⁰⁶ P. J. DiMaggio & W. W. Powell, « The Iron-Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, pp. 147-160.

¹⁰⁷ A. MacIntyre, *After Virtue: Study in Moral Theory*, Duckworth, London (2nd ed), 1985

biens extrinsèques à une activité (avec le salaire ou le prestige, la comptabilité constitue une démarche d'évaluation des biens extrinsèques) et qui sont l'objet d'une concurrence dont l'issue fait des gagnants et des perdants, un bien intrinsèque, tout en étant le résultat d'une compétition pour sa mise en oeuvre, est commun à tous les participants, sans perdants. Une vertu peut alors se définir comme « *une qualité humaine acquise dont la possession et l'exercice tend à nous rendre capables d'atteindre les biens intrinsèques aux pratiques et dont l'absence empêche effectivement d'atteindre ces biens intrinsèques* »¹⁰⁸. Les biens d'une pratique ne sont atteints que si nous nous subordonnons, dans la pratique, à nos relations avec les autres dans la mesure où le but commun est de mettre en oeuvre cette pratique. Ainsi, nous devons accepter comme composantes de toute pratique les vertus de justice, de courage et d'honnêteté, faute de quoi le bien intrinsèque n'est pas atteint. Certes, il existe certes différents codes de vertus, selon les sociétés, voire les individus, mais chacun de ces codes incarne une conception des différentes vertus partagée par les pratiquants. Les pratiques ont une histoire, aussi les objectifs de mise en oeuvre évoluent-ils dans le temps. Les pratiques sont liées aux institutions qui leurs servent de cadre mais qui, elles, fonctionnent par rapport aux biens extérieurs. Sans les vertus, les pratiques seraient corrompues par les institutions. L'histoire des pratiques et des institutions est donc une histoire des vices et des vertus. Les vertus nous permettent d'atteindre les biens intrinsèques, mais nous empêchent parfois d'obtenir les biens extrinsèques, ce qui explique que, dans notre société où seuls sont valorisés les biens extrinsèques du fait de la primauté des valeurs économiques, les vertus aient peu ou prou disparues.

Les implications du raisonnement conduit par MacIntyre sont particulièrement riches pour discuter des fondements éthiques de la comptabilité. Une fois cette théorie avancée, MacIntyre va en tester la correspondance avec celle d'Aristote. Elle s'en distingue car, bien que téléologique, elle ne s'appuie plus sur la biologie métaphysique d'Aristote. La multiplicité des pratiques et donc des biens à poursuivre entraîne forcément des conflits entre différents biens ce qui est contraire à l'harmonie aristotélicienne. Dans la mesure où il s'agissait justement de deux points de faiblesses déjà notés de la théorie aristotélicienne, MacIntyre pense donc venir en fait la renforcer. Il se positionne comme clairement aristotélicien pour trois raisons : il propose la même conception des vertus, la même vision de la joie et du plaisir comme couronnement de l'excellence et non comme *telos* (ce qui souligne davantage l'échec de l'utilitarisme) et il propose également le même lien entre évaluation et explication (d'où l'échec de la séparation analytique entre faits et valeurs).

Pour sa part, le champ des organisations conduit à reposer la question de l'« effet zoom », mais cette fois non plus entre « théorie » et « pratique », mais entre « pratique » et « pratiques », ce qui conduit à la question de savoir où et quand commence et finit une pratique afin de pouvoir la spécifier et la distinguer des autres. C'est ce qui conduit à mettre l'accent sur la contextualisation de la pratique. P. Bourdieu¹⁰⁹ a contribué à la promotion de la notion de pratique. Les pratiques, sociales individuelles, conformes et constantes sont, pour lui, une production individuelle issue de la rencontre entre une histoire individuelle qui se caractérise par une présence active des expériences passées et où l'héritage joue un rôle majeur avec l'*habitus* qui peut se définir comme un mode de

¹⁰⁸ A. MacIntyre, *op. cit.*, p. 173

¹⁰⁹ P. Bourdieu, *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Seuil, collection « points essais », n° 331, Paris, 2000

perception, de pensée et d'action à la fois hérité et construit, un processus cognitif d'intériorisation de l'extériorité et une actualité.

Définir la notion de pratique organisationnelle ?

C'est la double dimension d'une pratique organisationnelle qui fonde la tension « autonomie – hétéronomie » de l'agent organisationnel. La notion de pratique organisationnelle se trouve reliée à celle de domination au regard de celle qu'elle exerce au quotidien sur le comportement de cet agent, domination légitime car enracinée dans la société et dans l'organisation en liaison avec l'idée de stabilité. C'est à la dualité « stabilisation – institutionnalisation » que se réfère une *Practice-based view* dans la mesure où elle met en avant le lien entre des « réalités pratiques » et leur efficacité symbolique au travers des histoires que l'on raconte à leur propos.

La notion comporte un effet « zoom » dans la mesure où, par exemple, le recrutement comme pratique peut aussi bien être limité à la quête de la personne adéquate qu'étendue à tout ce qui se passe jusqu'à ce que la personne recrutée soit installée à son poste. Une pratique organisationnelle est donc construite par l'enquêteur qui va indiquer ce qu'est une pratique. Elle n'est donc ni finie, ni indéfinie car elle inclut le point de vue de l'observateur. Se référer à la notion de pratique organisationnelle, c'est évoquer la difficulté à définir des critères de validité en dehors du fait qu'elle est pratiquée. Comme facteur génétique de l'organisation, elle se situe au-delà du fonctionnalisme et des processus qui, eux, possèdent un début et une fin. Elle se caractérise par sa raison d'être, où le début et la fin n'ont pas d'importance. Elle ne décrit pas non plus l'action (qui se caractérise le plus souvent par son résultat), car elle est à la fois stabilité (malgré la variabilité des conditions d'exercice d'une pratique dans le temps) et dynamique dans la stabilité, car elle est à la fois réplication (plus ou moins à l'identique) et répétition (non à l'identique du fait des rapports de l'agent organisationnel aux circonstances). D'un point de vue générique, la pratique est à la source de la répétition qui, en ellipse, génère la pratique.

Dans les raisons qui fondent les pratiques, S. Gherardi & M. Perotta¹¹⁰ distinguent les raisons mises en avant par les modèles rationnels (la survie des plus efficaces, la réduction des coûts psychologiques, etc.), celles des modèles néo-institutionnels (imitation, coercition, etc.), celles des modèles symboliques (traditions, valeurs et identité, rituels, etc.), celles des modèles rhétoriques (les pratiques sont alors considérées comme le support de l'« ordre » organisationnel) et celles des modèles esthétiques (les pratiques « plaisent » en elles-mêmes). Mais il est difficile de traiter des pratiques sans prendre en considération leur interaction profonde avec l'ordre social.

Rappelons que S. R. Clegg & M. Kornberger & T. S. Pitsis¹¹¹ définissent une pratique comme incluant l'idée de répétition (orientée vers l'amélioration la performance), d'habitude, de travail, de croyance et de manière de se conduire. R. T. Schatzki¹¹²

¹¹⁰ S. Gherardi & M. Perotta, « Change as Repetition », *Working paper*, Université de Trente, Italie, 2007

¹¹¹ S. R. Clegg & M. Kornberger & T. Pitsis, *Managing ans Organizations : an Introduction to Theory and Practice*, Sage, London, 2008

¹¹² R. T. Schatzki, « Introduction : Practice Theory », in T. R. Schatzki & K. Knorr Cetina & E. von Savigny (Eds.), *The Practice Turn in the Contemporary Theory*, Sage, London, 2001

souligne les récurrences suivantes : les pratiques sont des ensembles d'activités organisées autour d'une compréhension commune qui, se référant à un champ spécifique de savoirs et de valeurs, réduisent la dimension du pouvoir attribué à la Raison en la re-conceptualisant comme un phénomène pratique ; le champ de la pratique est un ensemble interconnecté de pratiques, la pratique étant à la fois tout et rien, l'ordre social ainsi représenté résidant dans le champ des pratiques. On considère les pratiques organisationnelles comme des ensembles de tâches apparemment routinières mais nécessitant une invention constante de solution. Si l'on reprend la définition donnée par E. Morin¹¹³ à la culture, on peut parler, par analogie, de « génie enzymatique » des pratiques qui sont ce par quoi l'ordre organisationnel se reproduit et se transforme.

W. Orlikowski¹¹⁴ en fait le lieu de conceptualisation de l'expérience en action, la distinguant de l'institution, du symbolique, du technologique et de l'individuel. Elle propose trois approches possibles d'une *Practice-based view* en sciences de gestion en considérant la notion de pratique comme un phénomène, comme une méthodologie (de ce que font les agents organisationnels) et comme une ontologie de l'organisation au travers de la dimension socio-matérielle des pratiques. Les agents organisationnels sont bien ceux qui mettent en œuvre les « réalités organisationnelles » qui modèlent leurs comportements. Ils sont donc à la fois sujets et objets des pratiques. La deuxième implication est que la pratique est une « réalité » socio-matérielle récurrente et la troisième est qu'il s'agit d'une manière d'agir répétée, les pratiques étant toujours « situées ».

Les enjeux de la référence à des pratiques sont conceptuels, méthodologiques mais aussi épistémologiques, les généralisations possibles étant limitées par le fait que les pratiques sont toujours socialement situées. La notion contribue à offrir une base de compréhension à l'organisation considérée comme étant « en action », les activités récurrentes de type micro-organisationnel étant constitutives des structures macro-organisationnelles et *vice-versa*. Les pratiques organisationnelles sont le lieu de la matérialisation, de l'interprétation et de l'institutionnalisation de leur récurrence.

Le risque du mélange entre la dimension méthodologique et la dimension ontologique est toutefois de revenir à une épistémologie fonctionnaliste et celui du mélange entre la dimension phénoménologique et méthodologique qui est de n'en faire qu'une méthodologie.

La notion de pratique selon P. R. Schatzki (1996¹¹⁵)

Le point de départ de la théorie de la pratique, selon P. R. Schatzki, est qu'une organisation est avant tout un phénomène social local et contextuel qu'il appelle le « site du social » (*site of social*) ou « ontologie du site » (*site ontology*). Ce « site du social »

¹¹³ E. Morin, *Sociologie*, Fayard, Paris, 2004

¹¹⁴ W. Orlikowski, « Practice Theory in Organization Studies », *Bringing Practice Back into our Scholarship*, Academy of management Conference, Philadelphia, 3-8 August 2007.

¹¹⁵ T. R. Schatzki, *A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*, Cambridge University Press, 1996 - « Introduction: Practice Theory » in T. R. Schatzki & K. K. Cetina, & E. V. Savigny, *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge, Londres, 2001, pp. 10-23) – « The Sites of Organizations », *Organization Studies*, 2005, pp. 465-484 – « On Organizations as they Happen », *Organization Studies*, 2006, pp. 1863-1873.

est composé de connexions de pratiques et de configurations matérielles au regard de trois concepts fondamentaux : les pratiques (*practice*), les configurations matérielles (*material arrangements*) et les connexions (*nexuses*). Pour D. Nicolini¹¹⁶, le niveau de base de la pratique est l'action de faire et l'action de dire (*doing and saying*) qui constituent ensuite, à un niveau plus élevé, une tâche (*task*) qui, à son tour constitue, à un niveau encore plus élevé, un projet (*project*). La même action de faire et de dire peut être mobilisée dans de différentes tâches et leur signification peut être différente. Le même terme, comme par exemple, « écrire » peut désigner, soit une tâche (écrire un commentaire), soit un projet (publier un texte) qui implique plusieurs tâches. Les actions, les tâches et les projets constituent une pratique qui est à la fois un objet d'analyse théorique, mais aussi empirique, c'est-à-dire un objet épistémique.

Les actions de dire et de faire qui constituent les pratiques sont reliées par quatre mécanismes sociaux qui donnent vie au « corps social » :

- Le « *Practical understanding* » signifie que la compréhension de la pratique (*Knowing*) provient du fait d'être acteur d'une pratique. Il s'agit de savoir-faire, savoir-être, nécessaires pour y participer ;
- Les règles (*Rules*) spécifient explicitement comment doivent (devraient) se dérouler les actions et permettent de connecter les tâches et les projets dans des configurations complexes. Elles sont introduites par ceux qui ont du pouvoir et de l'autorité ;
- La structure « téléo-affective » (*teleoaffective structures*) relie également les actions dans une pratique reconnaissable. Ce sont les buts, projets ou émotions que chaque participant doit ou peut poursuivre dans une pratique et cette structure peut être différente selon les buts et objectifs de chaque agent organisationnel, d'où l'existence de conflits.
- Le « *General understandings* » est défini par D. Nicolini comme « *la compréhension réflexive du projet en global par les acteurs dans lequel les acteurs sont impliqués et elle contribue à l'intelligibilité des actions, comme si quelqu'un d'un groupe de randonneurs dira à ceux qui marchent trop vite « Il n'est pas nécessaire de marcher vite car on est ici pour s'amuser »* ».

Si les trois concepts de « *practical understandings* », de « *rules* » et de « *teleoaffective structures* » ne suscitent pas de débats pour leurs définitions, celui de « *general understandings* » est flou (missions, valeurs et objectifs stratégiques vitaux pour la survie de l'organisation et qui doivent être suivis par tous les agents organisationnels au risque d'être exclus).

L'autre concept clé de sa théorisation est constitué par les « configurations matérielles », concept qui constitue la différence avec la théorie de l'acteur réseau (ANT) qui s'intéresse aux objets matériels. Il reconnaît la performativité des objets matériels, mais pense que seul le sujet humain peut entreprendre une pratique et qu'il n'y a pas de symétrie entre les acteurs et les objets matériels, d'où sa différence par rapport à l'ANT.

L'entrelacement des connexions (*nexus*) constitue un réseau infini. C'est une vision relationnelle et holistique qui efface le clivage entre le niveau micro et macro. Une organisation est constituée de configurations matérielles entrelacées avec des pratiques reliées par trois mécanismes : « *chains of actions* », « *commonalities* » et « *material arrangements* » et elles constituent un réseau infini (*web*). Il a défini les chaînes d'actions

¹¹⁶ D. Nicolini, *Practice Theory, Work and Organization*, Oxford University Press, 2012
Yvon PESQUEUX

comme : « *a sequence of actions, each member of which responds to its predecessor* ». (P. R. Schatzki, 2005, p. 472). Le concept de « *commonalities* » se réfère aux quatre mécanismes sociaux qui organisent une pratique.

La configuration matérielle (*material arrangements*) est aussi importante que les deux précédents mécanismes.

Dans la théorisation de P. R. Schatzki, l'objet d'analyse des phénomènes humains est la pratique qui est à la fois sociale et matérielle : sociale parce qu'elle implique plusieurs participants dont les actions sont coordonnées par les quatre mécanismes sociaux, matérielle, parce que ce sont les objets matériels qui relient les participants. Elle est locale et située, mais en même temps elle est relationnelle et processuelle avec les mécanismes de « configurations matérielles » et de « chaîne d'actions ».

Pour P. R. Schatzki, les pratiques portent différents degrés de « totalitarisme » (*degree of totalitarianism*). Plus une pratique est « totalitaire », moins elle tolère la diversité de comportements acceptables.

La distinction « *practice – practicing – practising* »¹¹⁷

Les références en sont les suivantes :

- Une pratique est un mode de comportement enraciné dans le temps et dans un contexte social. Elle est construite au regard d'un but et « fait » règle ;
- Elle appartient à la mémoire collective de l'organisation, possède la double dimension de l'explicite et de l'implicite, a vocation à résoudre des problèmes. La complexité la caractérise ;
- Une classification organisationnelle distingue les pratiques de coordination (dans le cadre de la réalisation d'un objectif, coordination transversale et partage d'une ressource, etc.), les pratiques de management (qui ont un rôle « stratégique ») et les pratiques organisationnelles (qui contribuent au fonctionnement opérationnel que l'on peut diviser entre des pratiques centrales et des pratiques périphériques) ;
- Des facteurs externes (*feedback* de l'environnement, succès, réglementations) et internes (enracinement des valeurs, poids de *leaders*, poids des représentations) qui pèsent sur l'inertie des pratiques ;
- Des facteurs externes (concurrence, réglementations, changements techniques) et des facteurs internes (croissance, ambiguïté d'objectif, attention apportée par le management supérieur, nouveaux embauchés) qui sont à l'origine de la dynamique et du changement des pratiques, que ce changement soit incrémental ou par rupture ;
- La notion contient de façon indissociable l'idée de savoir-faire (avec dextérité) ainsi que de savoir-être.

Cette distinction fait entrer dans une logique récursive. La *practice* peut être considérée comme le processus au travers duquel une technique est appliquée (cf. la notion de *praxis*). Rappelons ici que, pour K. Marx, la *praxis* est une théorie en action, la théorie étant ici comprise comme la conscience que l'action tire de sa nature et de sa situation historique, la pratique signifiant à la fois la manière dont on produit le monde et l'aboutissement effectif de ce processus de production. Dans le sens qui lui est donné en

¹¹⁷ Cette trilogie est fondatrice du programme de recherche GNOSIS et elle est redevable à E. Antonacopoulou, directrice du projet de recherche (<http://www.gnosisresearch.org>)
Yvon PESQUEUX

sciences de gestion, elle est largement en relation avec un champ professionnel. Le *practicing* est marqué par l'institutionnalisation de la *practice*. Il concerne les contours procéduraux associés à la « mise en pratique ». Le *practising* peut être considéré comme le processus de production et de reproduction d'une pratique au quotidien, prenant alors en compte les logiques de fluidité, de changement et d'apprentissage. Le *practising* correspond à la notion de pratique considérée au sens large du terme, situation dans laquelle le « geste organisationnel » est représentatif du sens de l'action. Avec la notion de pratique, on met l'accent sur l'objet empirique de la technique considérée, avec le *practicing* selon l'aspect mise en pratique et avec le *practising* selon l'aspect situé (contextuellement et institutionnellement). Les *practices* « font système » avec le *practicing*. Le *practicing* relève plutôt de la réplication (au regard d'un modèle pratique aux composantes normatives) et le *practising* relève de la répétition et admet donc la variabilité ne serait-ce que du fait des circonstances.

La *practice* diffère d'un dispositif, notion qui relève d'une perspective macroscopique (cf. M. Foucault¹¹⁸, pour qui la prison est considérée comme un dispositif général de domination). Les dispositifs sont constitués par des institutions légitimes localisables et construites dans une logique répressive. Elle diffère également d'un mécanisme (perspective microscopique) qui peut se définir comme un objet technique plus ou moins rationnel et des personnes au travail autour de celui-ci (cf. M. de Certeau¹¹⁹, pour qui le mécanisme vit des institutions et permet la réorganisation du pouvoir au regard de procédures techniques précises et valant avec tous leurs détails et qui ajoute l'idée de tactique, de bricolage « rusé »). Les relations établies avec ces deux niveaux sont représentatives des relations de pouvoir au quotidien, relations qui valent indirectement pour les agents organisationnels du fait de leur substance « agentique ». Elle diffère également de la notion d'outil (et des synonymes comme méthode, grille, technique au sens de technique d'organisation, etc.), mais, avec en commun, la référence conceptuelle à la notion de technique. La notion d'outil introduit l'idée d'une indépendance de l'« objet » par rapport aux personnes et aux situations. Les deux notions d'outil et de technique contiennent l'idée de référentiel, de méthode systématique et de tâches et celle de connectivité (avec la notion d'outillage pour un ensemble cohérent d'outils). B. T. Pentland & M. Feldman¹²⁰, reprenant et enrichissant les concepts de B. Latour¹²¹, fondent la notion de routine comme synonyme de celle de *practice* à partir de la trilogie « ostensible – performatif – artefact », la routine étant construite à partir d'une histoire, d'une hiérarchie, de procédures visibles (l'ostensible va fonder l'autorité, légitimer l'aspect performatif à partir de la construction sociale de la routine, construction amendable dans le temps et non du fait de son aspect visible, structurant et issu d'une forme de volontarisme managérial. Avec la routine, il y a l'idée de modèle y compris sous sa dimension normative, son aspect « porteur d'effets » (le performatif recouvre aussi l'idée de faire agir des personnes spécifiques en des lieux spécifiques) et compte tenu d'artefacts (cf. ce qui a été qualifié plus haut d'« outils » de façon générique) qui sont porteurs des preuves de leur efficacité et viennent légitimer les deux aspects précédent –

¹¹⁸ M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1975

¹¹⁹ M. de Certeau & L. Giard & P. Mayol, *L'invention du quotidien, 1. Arts de faire*, Gallimard, collection « Folio essais », n° 146, Paris, 1990

¹²⁰ B. T. Pentland & M. Feldman, « Organizational Routines as a Unit of Analysis », *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, n° 5, 2005, pp. 793-815

¹²¹ B. Latour, *La science en action*, Gallimard, collection « Folio – essais », n° 267, Paris, 1995 (Ed. originale : *Science in Action, How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press, 1987)

l'ostensible et le performatif. Une *practice* « tient » en elle-même et sa répétition (le *practicing*) en constitue le versant rituel. C'est donc une unité d'analyse comportementale qui se comprend par référence à des schémas cognitifs et des artefacts, mais aussi par rapport à l'autonomie des agents organisationnels en prise avec les situations concrètes dans lesquelles ils se trouvent à un lieu donné et à un moment donné.

La notion de *practice* acte le recouvrement d'un jugement de valeur par un jugement d'existence, le versant jugement étant caractérisé par l'interaction entre l'observateur et la pratique observée, éventuellement assorti d'une qualification (« *best* » *practice*, « *promising* » *practice*, etc.). Elle contient l'idée de l'articulation entre une structure élémentaire et un savoir professionnel (état de l'art) mis en action. Elle dépasse donc la référence à un instrument pour l'idée plus large d'un instrument en action. La notion relève d'un pragmatisme organisationnel, les raisons de sa conceptualisation étant considérées comme extérieures (d'où la référence à l'institution et / ou à l'institutionnalisation) et inatteignables. C'est par exemple le cas du site web comme pratique, compte-tenu de l'idée qu'en outre, on ne pourrait faire sans aujourd'hui. De façon récursive, la notion de *practice* est générique de l'organisation. En d'autres termes, c'est « de » la substance organisationnelle. La référence à la notion est donc à la fois normative (la *practice* est un mode de fonctionnement qui régule les comportements des agents qui la mettent en oeuvre) et relationnelle (une *practice* n'est jamais seule, étant dans ce cas redevable des notions de *Beruf* et d'*ethos* – cf. Max Weber¹²²). Une *practice* est interconnectée en termes d'institutionnalisations intra-, inter- et supra-organisationnelle ainsi qu'avec les logiques d'apprentissage et de changement. Une *practice* isolée est dépourvue de signification. Se référer à des *practices*, c'est aussi prendre une distance à l'égard du projet généraliste du managérialisme. Il s'agit plus de s'y confronter en termes de « comment comprendre les pratiques ? » ou sur le fait de savoir ce qu'elles révèlent plutôt qu'en termes de définition pure (qu'est-ce qu'une *practice* ?). Le problème est alors de savoir comment elles apparaissent, se développent, changent ou disparaissent. La notion est plus de l'ordre de l'empirique que de celui d'un concept théorique. Elles se confrontent à la question de savoir « comment fait-on les choses ? », « comment une profession est-elle exercée ? », « comment cela fonctionne-t-il ? ». Les *practices* ne valent donc que contextualisées, d'où l'importance des dimensions institutionnelles tout comme celles de l'institutionnalisation). Les *practices* sont donc un ensemble d'actions individuelles et collectives et non pas le résultat d'une action effectuée par un individu spécifique. Certaines d'entre elles débouchent sur des normes, d'autres pas.

Le *practicing* contient l'idée de jugement de valeur. C'est une réflexion sur la socialisation rationnelle des *practices* dans la mesure où elles sont mises en œuvre au regard d'un contexte de rationalisation. Les *best practices* proviennent ainsi de situations données et fondent la répétition de l'exercice de *practices* données. Il indique l'existence d'un champ de possibilité d'applications des *practices*. Il tend à fonder les archétypes des conditions de fonctionnement de l'organisationnel. Le *practicing* naît d'une conceptualisation entre des situations (les *practices*) et des personnes (les praticiens). Il peut se définir comme la répétition de pratiques ou comme une série d'activités, de *patterns* régulièrement répétés. Il contient l'idée de récurrence, de standardisation, d'accomplissement. C'est d'abord dans le *practicing* qu'opère la connectivité des

¹²² M. Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Agora Pocket n°6, Paris (Ed. originale : 1904)

practices. Il fonde le processus d'institutionnalisation intra-organisationnel (c'est le fondement des routines organisationnelles) et, en partie, le processus d'institutionnalisation inter- et supra-organisationnel. Il sert de mode de compréhension à l'organisation en en faisant une forme polarisée de pratiques. C'est donc une sorte de théorisation déterministe de la mise en œuvre des *practices* en répondant à une question du type : cela doit être fait comme cela si... Le *practicing* est une explicitation des conditions techno-organisationnelles de mise en œuvre de tel ensemble de *practices*. C'est une référence valide pour le praticien au regard des logiques de coordination et de cohérence. Il se situe dans le champ du tressage « savoir – pouvoir », dans celui de la gouvernance organisationnelle, de la rationalité instrumentale et du volontarisme managérial. On est « dedans – en haut ». Sa visée est cognitive afin de contribuer à la construction d'un sens donné aux situations. *Practices* et *practicing* sont liés à la notion de technocratie et à l'utopie du management scientifique. D'un point de vue technocratique, une *practice* est considérée comme une « pratique – cible », privilégiant sa composante ostensible. Le *practicing* est alors considéré comme sa mise en œuvre adéquate (son aspect performatif). Le discours managérial opère dans le but de fonder la croyance que *practices* et *practicing* sont en phase, une *practice* ayant été construite et mise en œuvre rationnellement (*practicing*). Cette représentation est en fait contre-nature dans la mesure où un savoir et un savoir-faire sont toujours co-construits avec le praticien et socialement situés.

Le *practising* fonde une compréhension de l'organisation comme étant un ensemble d'éléments en négociation les uns par rapports aux autres ainsi que par rapport aux situations. Il indique la manifestation qui a été retenue à un moment donné et dépend donc des raisons qui ont fondé le choix de la manière de pratiquer les *practices*. Il considère le « réel » dans sa complexité. C'est aussi le moment de l'élargissement du champ des possibles (au-delà de celui qui est fixé par le *practicing*) du fait des modalités de contexte, fondant ainsi la logique de changement (et / ou de création) des *practices*. Il est donc difficile de les décrire de façon déterministe dans la mesure où on y accède par observation et par observation « dedans – en bas ». Il contient l'idée de fusion entre un jugement d'existence et un jugement de valeur et il tient compte de la médiation des situations (plus que des personnes). Le contexte tient un rôle plus important que la visée pragmatique. La référence au contexte va mettre l'accent sur le versant adaptatif, l'appel à la réflexion, à l'autonomie, à la volonté. Le savoir de l'agent se trouve ainsi réajusté en permanence. Le *practising* matérialise la différence de représentation entre l'agent et les *practices* ainsi qu'entre les agents. Avec le *practising*, une imagination créative se trouve mobilisée. C'est l'interaction qui opère entre le *practising* et les *practices* qui fonde la logique d'apprentissage. Le *practising* est le moment de la construction du consensus par l'action. Il est aussi générateur de l'institutionnalisation intra-organisationnelle (du fait du projet de « sédimentation – transformation » des routines organisationnelles qui lui est inhérent). Il est assimilable à de l'« innovation ordinaire » (N. Alter¹²³).

Les trois notions de « *practice* », « *practicing* » et « *practising* » fondent une typologie applicable aux logiques organisationnelles en actant, soit la primauté des représentations sur la volonté, soit l'inverse et donc en séparant la rationalisation de la rationalité. Les *practices* se trouvent ancrées dans le domaine de la rationalité en valeur, le *practicing* dans celui de la rationalité limitée et le *practising* dans le domaine de l'a-rationalité. La rationalisation concerne le lien qui opère entre *practices* et le *practicing*, du fait de la

¹²³ N. Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, collection « Quadrige », Paris, 2003
Yvon PESQUEUX

stabilisation des *practices* que génère le *practicing* avec la répétition. Le *practising* constitue le moment de la sédimentation des *practices* et contient l'idée de développement, d'adaptation et de reconfiguration des *practices*. Les *practices* sont une forme sédimentée résultant du *practicing* et du *practising*. Les *practices* peuvent être considérées comme une structure élémentaire représentative des logiques organisationnelles, le *practicing* comme la scène de la répétition indiscutée des *practices* et le *practising* comme l'instant de la répétition des *practices*, donc aussi le moment de leur discussion.

Les interactions entre les trois notions sont également nombreuses. Les deux passages *practicing* vers *practices* et *practising* vers *practices* fondent les deux versants de l'institutionnalisation intra-organisationnelle. Le premier s'inscrit dans une perspective processuelle tandis que le second s'inscrit dans une vision événementielle de ce type d'institutionnalisation. Dans le second cas, c'est l'environnement organisationnel qui est considéré comme le champ majeur de la socialisation. *Practicing* et *practising* partent du même phénomène observé, mais considéré d'un point de vue différent. Avec le *practicing*, l'accent est mis sur la réplication alors qu'avec le *practising*, l'accent est mis sur la répétition et la reconfiguration.

Un tableau de comparaison « *practices – practicing – practising* » :

	<i>PRACTICES</i>	<i>PRACTICING</i>	<i>PRACTISING</i>
Conception de l'organisation	l'organisation considérée comme un ensemble de <i>practices</i>	l'organisation considérée comme une polarisation de projets et de <i>practices</i>	l'organisation considérée comme un ensemble d'éléments en négociation
Nature du jugement	d'existence	d'existence et de valeur	d'existence et de valeur
Nature de l'institutionnalisation	intra- inter- et supra-organisationnelle	intra-, inter- et supra-organisationnelle	intra-organisationnelle
Représentation et délibération	représentation > délibération	représentation > délibération	délibération > représentation
Rationalité	instrumentale	procédurale	en valeur
Origine de la conceptualisation	à partir de la primauté accordée aux instruments	comme ensemble de <i>practices</i>	à partir de la socialisation des <i>practices</i>
Positionnement organisationnel	comme état de l'art	les <i>practices</i> sont associées à des situations types	enracinement
niveau conceptuel	technique théorie	technologique pratique	<i>praxis</i>
Type de modèle	normatif	relationnel	enraciné
Visée	descriptive	explicative et	compréhensive

		prescriptive	
Nature	fiction	réducteur de l'imaginaire car le cadre est imposé	imaginaire créatif
Fonction du modèle	formalisé	réplication (à l'identique)	répétition (adaptation aux circonstances)
Figure cible	le professionnel	le praticien	l'agent organisationnel
Positionnement	extériorité	hétéronomie	autonomie
Référent	instrument	gouvernance	« en bas-dedans »
Rôle	de régulation	cognitive	adaptative
Nature de la connaissance	savoir-faire	savoir circonstancié	savoir mobilisé

Le passage « *practice – practicing – practising* » pose la question de la traduction (B. Latour¹²⁴) et de la création d'un savoir local qui est fonction de « qui » traduit « quoi », dans la recherche de quels effets, avec quels effets en définitive, cette traduction venant relier actants humains et actants non humains. C'est ce savoir local qui est à l'origine de processus d'apprentissages et de changements. Les trois notions marquent donc le lien étroit qui existe entre la notion générique de « pratique » et celle de « savoir » (qu'il s'agisse de *knowledge* ou de *knowing*). La connaissance organisationnelle est à la fois cumulative et transférable mais aussi « oubliable ». Elle conduit à de multiples rapports au temps, qu'il soit conçu de façon chronologique ou diachronique (pour l'aspect cumulatif) ou bien encore anachronique ou synchronique (pour l'aspect de transfert et d'oubli) et elle se manifeste concrètement dans les pratiques.

Conclusion sur la notion de pratique

Une pratique organisationnelle repose sur les aspects suivants :

- La pratique est ce qui vient relier connaissance et action, mais elle comporte un aspect moral et de nombreuses dimensions tacites ;
- Dans son acception actuelle, de nombreuses références peuvent être mobilisées : P. Bourdieu¹²⁵ qui considère la pratique comme action, M. Foucault¹²⁶ qui la conçoit comme pratiques de soi, S. Turner¹²⁷ qui la comprend comme structure, Y. Engeström *et al.*¹²⁸ qui la définissent comme un système d'activités, J. Lave & E. Wenger¹²⁹ qui

¹²⁴ B. Latour, *op. cit.*

¹²⁵ P. Bourdieu, *op. cit.*

¹²⁶ M. Foucault, *L'herméneutique du sujet*, Gallimard-Seuil, collection « Hautes Etudes », Paris, 2001

¹²⁷ S. Turner, *The Social Theory of Practices: Tradition, Tacit Knowledge, and Presuppositions*, University of Chicago Press, 1994

¹²⁸ Y. Engeström & R. Miettinen & R. L. Punamäki, *Perspectives on Activity Theory (Learning in Doing: Social Cognitive and Computational Perspectives)*, Cambridge University Press, 1999

¹²⁹ J. Lave & E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation (Learning in Doing: Social Cognitive and Computational Perspectives)*, Cambridge University Press, 1991

- en font un contexte social et D. Nicolini *et al.*¹³⁰ qui en font un processus d'apprentissage (du *knowing*) ;
- Le programme de recherche débouche sur le constat de l'existence de différents types de pratiques : des pratiques managériales focalisées sur les rôles stratégiques, des pratiques organisationnelles orientées vers les logiques opérationnelles, le management des projets, des pratiques d'innovation (*promising practices*) qui concernent la coordination des autres pratiques, le partage du savoir, des pratiques centrales qui se distinguent des pratiques périphériques, actant l'existence d'une hiérarchie entre les pratiques et les sous-pratiques qui poursuivent le même but mais à partir de procédures différentes ;
 - Une pratique organisationnelle se caractérise par l'existence de différentes composantes : un but, des procédures, des principes, un lieu, des praticiens, une *phronesis*, un passé et un présent, une structure qui se caractérise par le fait qu'une pratique est une manière d'agir collectivement acceptée, répétée et socialement visible, une dynamique dans la mesure où les pratiques sont construites par ceux qui les mettent en œuvre au regard de leur place dans la hiérarchie et de la référence à une *phronesis* dans la façon dont elles construisent une manière d'agir, des frontières qui permettent de les délimiter même si elles varient dans l'espace et dans le temps, leur conférant ainsi une certaine stabilité et, enfin, le fait que les pratiques viennent construire des champs de pratiques du fait des liens qui s'établissent entre elles ;
 - Les pratiques se reconfigurent en permanence étant en quelque sorte le lieu organisationnel de la dualité « stabilité – changement », le lieu où, à la fois, les tensions sont actées et dépassées. Au-delà de la dualité « stabilité – changement », les pratiques sont le lieu organisationnel d'autres dualités telles celle du long terme et du court terme, des priorités stratégiques et des priorités opérationnelles, du formel et de l'informel ;
 - La notion contribue à la compréhension du fonctionnement organisationnel au regard de leur degré de connectivité entre les procédures d'une seule pratique tout comme entre les pratiques. Elles sont significatives de la substance organisationnelle en offrant une entrée dans la compréhension des modalités de la régulation et de la compétition à l'œuvre au sein d'une organisation ;
 - Une pratique organisationnelle n'est pas une manière d'agir, un synonyme de la notion de culture organisationnelle, c'est-à-dire une « habitude » ou de celle d'institution. C'est le lieu du tressage entre une rhétorique de la réalité et une idéologie en action. Elle est un lieu d'expression des interactions sociales et un lieu de concrétisation de l'expérience en action.
 - M. Reed¹³¹ insiste sur l'aspect réaliste de la référence à des pratiques. En ce sens, les pratiques organisationnelles sont « fondatrices » (c'est leur dimension « socio-constructionniste »). Mais une telle référence peut aussi relever du positivisme (du fait de l'accent mis sur leur récurrence). Il plaide pour un réalisme critique faisant des pratiques une médiation entre des structures organisationnelles et des agents. C'est ce qui fait que ce sont les pratiques qui génèrent et qui maintiennent les relations constitutives de l'organisation. Il s'agit donc d'une entrée dans la compréhension du processus d'institutionnalisation de l'organisation vu comme processus d'assemblage et de coordination par ses aspects de structuration, d'implantation, de maîtrise et de pilotage. Mais les pratiques organisationnelles sont aussi enchâssées dans les relations

¹³⁰ D. Nicolini *et al.*, *op. cit.*

¹³¹ M. Reed, « Researching Management Practice: A Critical Perspective », *Bringing Practice Back into our Scholarship*, Academy of Management Conference, Philadelphia, 3-8 August 2007.

de pouvoir. C'est également une notion majeure en termes de médiation car elle assure les logiques de transition, de changement du fait de son caractère longitudinal et dynamique, de la façon dont elle prend en compte la complexité des relations de pouvoir, du fait que les agents organisationnels sont des répertoires d'action. Comme médiation entre la stabilité et le changement, les pratiques organisationnelles prennent en compte à la fois le temps, le lieu et l'espace. C'est donc une entrée renouvelée dans la compréhension du remodelage et de la complexité organisationnelles (J. Clark¹³²). La limite conceptuelle de l'approche est son contextualisme, mais sans doute est-ce une limite nécessaire dans l'état actuel de la question des pratiques en sciences de gestion. La référence à des pratiques organisationnelles construit un personnage conceptuel tenant lieu de fiction instituante dont on espère qu'il ne s'agit pas d'une voie sans issue.

Examinons ensuite les concepts en présence et leurs implications pour ce qui est des sciences de gestion.

« Concret – abstrait », « théorique – pratique », deux « couples conceptuels » orthogonaux

Au regard de l'axe « théorie – pratique » et de l'axe « abstrait – concret », soulignons d'abord que qui est théorique n'est donc pas pratique et que les deux versants « théorie » et « pratique » existent en dualité. Par contre, ce qui est abstrait ne peut être assimilé à du théorique de la même manière que ce qui est concret ne peut être assimilé à du « pratique ». Par exemple, argumenter sur le développement durable comme théorie floue est nécessairement abstrait, mais plus pratique que l'alignement rhétorique des *best practices* qui, elles, sont concrètes mais théoriques quand elles sont formalisées indépendamment de leur contexte, et non transférables comme cela d'une organisation à l'autre, voire à l'intérieur d'une même organisation.

La « théorie » dont il est question prend sens moderne avec la reconnaissance de l'autonomie du champ scientifique au XVIII^e siècle. La théorie est liée à une instrumentation servant à fonder une démarche empirique de validation (donc pratique). La hiérarchie « théorie – pratique » est trouble, la théorie tout comme la pratique pouvant précéder l'autre. La « théorie pure » caractérise le passage de l'attitude de contemplation à la science fondamentale construite sur le couple « épistémologie – méthodologie ». Au regard du *main stream*, une théorie « désintéressée » se trouve être sans intérêt, cédant la place à une théorie « pratique », la théorie se devant de fonder la pratique en la conceptualisant ou la précéder. Dans les deux cas (théorie et pratique), on se réfère à l'expérience, mais, avec la théorie, l'expérience a été codifiée « scientifiquement » tandis qu'avec la « pratique », l'expérience est d'abord considérée comme étant socialement située. Avec la théorie, il est question de connaissance tandis qu'avec la pratique, il est question d'action.

Les sciences de gestion sont redevables de cette ambiguïté, car il y est question à la fois d'un champ de savoir (une science alors), mais d'un savoir d'action (d'où les difficiles rapports avec la notion de « pratique »).

¹³² J. Clark, *Managing Innovation and Change: People, Technology and Strategy*, Sage, London, 1996
Yvon PESQUEUX

Une deuxième ambiguïté à souligner est celle qui vaut entre théorie et théoriser, théoriser relevant d'un processus et théorie d'un état, la théorisation ne débouchant pas forcément sur de la théorie. Rappelons aussi que pratiquer ne peut suffire à qualifier le praticien.

L'action, l'activité, l'agir et l'interaction, la réaction, la rétroaction, la pro-action, la transaction

Le terme d'action pose le problème de son extrême généralité. Comme le souligne R. Ogien¹³³, « *l'examen du problème de l'action amène à discuter de questions conceptuelles, ontologiques, épistémologiques* ». Les questions conceptuelles conduisent à rechercher ce qui permet de distinguer les actions immanentes (comme croire, entendre, connaître, etc.) des actions transitives (faire changer d'état à quelque chose). Il s'agit aussi plus largement d'identifier ce qu'est une action dans l'ensemble des mouvements. Les questions ontologiques portent sur l'analyse des entités que sont les actions (avec les hiérarchies « personnes – objets »). Les questions épistémologiques portent sur la nature de l'explication de l'action (Quelles en sont les raisons ? Ces raisons existent-elles vraiment ?, etc.). Aristote constitue ici une première référence avec la distinction *poiêsis* - *praxis*, la *poiêsis* étant un agir purement instrumental visant un résultat et la *praxis* un agir sans fin clairement exprimée (dont la *theoria*, activité purement théorique et contemplative, constitue une modalité spécifique). Aristote a également proposé un critère d'identification des actions humaines, celles dont l'Homme est le principe et dont il dépend de lui qu'elles se produisent ou pas et les autres. Il ne pourrait donc pas y avoir action s'il n'y a pas désir, cette notion venant constituer la volonté. Mais D. Hume¹³⁴ ajoute l'idée que désirs et préférences sont à l'origine de l'action, la Raison n'intervenant qu'ensuite (comme calcul des moyens) d'où la théorie de l'action instrumentale puisque seuls les moyens peuvent faire l'objet d'une évaluation rationnelle. C'est alors seulement au niveau des moyens que volonté et absence de volonté peuvent jouer. La légitimité actuelle accordée à l'action instrumentale, en centrant l'origine de l'action sur les désirs et les préférences (la centralité accordée au client dans le discours managérial en est le signe) permet donc « d'impenser » la volonté, et la dimension politique de la situation de ce qui est demandé à l'agent organisationnel dans la mesure où il ne saurait y avoir d'autre choix que de créer de la valeur économique. Cette perspective s'exprime dans les termes de la soumission, puisqu'il ne saurait y avoir faiblesse de la volonté dans la mesure où il n'y a pas volonté à avoir, ni donc obéissance et soumission, car cela irait de soi. Les désirs et les préférences des agents organisationnels héritent ontologiquement de la « naturalité » sans autre forme de procès. Ce processus est postulé comme étant apolitique et conduit à penser sa singularité dans les termes de la généralité.

L'intentionnalité de l'action n'est pas un problème plus simple à traiter. D'après R. Ogien¹³⁵, « *l'adverbe intentionnellement induit une sorte d'opacité référentielle. Aussitôt que cet adverbe est introduit dans la description, on risque d'en modifier la valeur de vérité (...)* Autrement dit, *l'intentionnalité entendue en ce sens large de propriétés conceptuelles ou logico-linguistiques d'attitudes propositionnelles telles que croire et désirer est un élément essentiel dans la procédure d'identification de l'action. Ce serait*

¹³³ R. Ogien, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris 1996, pp. 4-14

¹³⁴ D. Hume, *Traité de la nature humaine*, Aubier, Paris 1946

¹³⁵ R. Ogien, *op. cit.*

le critère de l'intentionnalité qui nous permettrait de distinguer ce que nous faisons de ce qui nous arrive ». L'intention prime sur le processus. La volonté naît de l'ajustement entre les croyances et les désirs et les résultats obtenus, les croyances morales ayant, par exemple, un pouvoir de justification autonome et la faiblesse de la volonté traduisant un état quasi pathologique d'incapacité à réaliser cet ajustement, cette incapacité pouvant être ponctuelle ou plus durable.

Mais la théorie de l'intentionnalité pose aussi le problème de l'agent qui lui sert de support. Peut-on aussi facilement que cela affirmer que l'action puisse être mise au compte de l'agent organisationnel ? On ne peut non plus tout aussi facilement exclure la possibilité que la maîtrise de certaines parties du processus puisse lui échapper. Comme le souligne R. Ogien¹³⁶, « *l'assimilation du concept d'intentionnalité à celui de causalité par les désirs et les croyances ne tient plus. En fait, on passe d'une version réaliste à une version interprétationniste de l'intentionnalité, car si l'agent peut décider qu'une action est la sienne en fonction de considérations qui ne sont pas liées à ce qui s'est produit effectivement dans la chaîne des événements, rien n'interdit à un observateur - interprète de le faire à sa place conformément à certaines considérations morales, sociales ou juridiques* ». On retrouve ce problème lors de l'examen des situations de faiblesse de la volonté, c'est-à-dire des situations où les actions menées sont disjonctives de l'intention de l'agent, comme dans le cas des escroqueries. Mentionner l'agent, c'est aussi devoir se poser la question de savoir s'il faut vouloir sa volonté pour que l'action soit vraiment volontaire. Certains philosophes introduisent, avec l'agent, les notions de « conscience d'agir », de « sentiment de l'effort », « d'expérience de l'action » pour rendre compte de la causalité à partir de lui. La question de la faiblesse de la volonté n'est donc pas aussi simple qu'il y paraît, dès lors que l'on veut échapper à une conception psychologique de la volonté dont on voit la réduction qu'elle opère, en ne permettant pas de penser les autres dimensions de la volonté.

L'action est une notion qui permet d'insister sur l'aspect causal et l'effet produit. La répétitivité des effets constatés est constitutive des lois scientifiques, forme reconnue de simplification dans la mesure où la loi vient alors se substituer à la « réalité ». C'est aussi ce qui permet de distinguer l'acteur (celui qui exerce l'action) du patient (celui qui la subit et qui éventuellement réagit – la réaction). L'action est en ce sens instauratrice de hiérarchie et conduit à se poser la question de ce qui fonde la hiérarchie avec l'autorité (les connaissances qui justifient le droit d'agir) et le pouvoir (c'est alors la position qui justifie l'action). C'est ce qui conduit à la recherche de l'effet quand on passe de l'action à l'agir. L'activité est le processus qui mobilise l'action. L'agir conduit à prendre en compte le sentiment intérieur de l'effort et de la volonté et les manifestations extérieures de l'effet ou, en d'autres termes, la performance. L'interaction vise la réciprocité entre les acteurs sans *a priori* quant au sens. L'action de l'un ne peut être envisagée indépendamment de celle de l'autre. La sociologie de l'interaction se construit en réponse à la critique pragmatique de l'autonomie kantienne dont l'anthropologie métaphysique concevait le sujet autonome sans interaction. L'Éthique de la discussion de J. Habermas est une philosophie fondamentalement interactionniste. C'est pourquoi les perspectives des sciences de gestion naviguent avec difficulté entre des perspectives liées à l'action (son fondement) et des perspectives liées à l'interaction (sa « réalité »). La notion d'interface lui est proche mais caractérise une articulation « homme (ou machine) – machine (ou Homme) », « Homme (ou procédure) – procédure (ou Homme) », « machine

¹³⁶ R. Ogien, *op. cit.*

– machine », « machine (ou procédure) – procédure (ou machine) » ou encore « Homme (ou entité) – entité (ou Homme) » ou encore « entité – entité ».

Quand il est question d'introduire le temps dans l'action, réaction, rétroaction, pro-action et transaction sont des modalités d'interaction. A la réaction se trouve associée la réactivité, c'est-à-dire la minimisation du temps de réponse à un stimulus. La rétroaction se situe « en boucle » entre émission et réception. Avec la pro-action (et la pro-activité), il s'agit de se projeter dans le temps alors que la transaction, dans sa référence au marché, est radicalement anachronique dans la mesure où, au sens premier du terme, il s'agit d'action « entre ».

Focus sur *L'intention* de G. E. M. Anscombe¹³⁷

Aussi bien d'un point de vue épistémologique au sens large que d'un point de vue méthodologique (un des volets de l'épistémologie) qui la réduit le plus souvent à un lien évident de causalité, l'intention et l'intentionnalité sont des références majeures en sciences de gestion sans qu'un véritable fondement de la question ne soit mis en évidence. Et pourtant, c'est l'objet de cet ouvrage central de la philosophe G. E. M. Anscombe, construit avec la rigueur logique qui marque l'école philosophique anglaise du milieu du XX^e siècle. Il est à souligner l'importance de ce corpus pour la question de la motivation, de l'implication et de l'engagement mais aussi pour celle de la décision et de l'action.

Comme le souligne V. Descombes dans la préface, « *Le sens de la thèse d'Anscombe n'est pas du tout qu'il faudrait tenir pour négligeable la part des circonstances dans la détermination de l'action accomplie, elle est seulement de marquer fermement son rejet d'une conception dominante de l'intention qui fait de la séparation entre intention et action le cas normal, et de leur coïncidence – lorsque l'agent se trouve avoir fait ce qu'il avait l'intention de faire – le problème à résoudre par le moyen d'une théorie philosophique (...) Anscombe propose de rétablir le lien interne entre l'intention et l'action. Elle invite à opérer un renversement complet de la perspective : au lieu de prendre pour paradigme une attribution d'intention à un sujet le cas de l'intention « pure » (pure de toute exécution présente), partons de ce que fait effectivement quelqu'un et cherchons en quoi ce qu'il fait est intentionnel* ».

Ce livre se présente comme un enchaînement de paragraphes et non une articulation entre des chapitres, cet enchaînement de paragraphes constituant le support du parcours argumentatif. Elle part de la polysémie de la notion pour commenter la césure « intention – expression d'intention », la manifestation ne pouvant tenir lieu d'accès à la notion (cf. « *les mouvements d'un chat qui traque un oiseau ne peuvent guère être appelés une expression d'intention* »). Pour différencier l'intention de l'émotion, elle en fait « une expression purement conventionnelle ». C'est en cela qu'elle va introduire la notion de « raison d'agir ». D'où sa proposition 9 : « *En considérant les expressions d'intention, j'ai d'abord dit qu'il s'agissait de prédictions qui sont justifiées, quand elles sont justifiées, par une raison d'agir, par opposition à une raison de penser qu'elles sont vraies. Ainsi, j'ai déjà distingué un sens de « Pourquoi ? » dont la réponse mentionne une preuve* », c'est-à-dire quand la réponse donne une raison de penser cela. « *Mais*

¹³⁷ G. E. M. Anscombe, *L'intention*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 2002 (Ed. originale : 1957)
Yvon PESQUEUX

comme nous l'avons déjà remarqué, une réponse à la question « Pourquoi ? » qui ne donne pas de raison de penser que la chose est vraie ne donne pas pour autant une raison d'agir. Elle peut en effet mentionner une cause, et ce n'est pas du tout ce que nous voulons. Cependant, nous avons remarqué que dans certains contextes, il est difficile de faire la distinction entre une cause et une raison : par exemple, quand on donne une réponse immédiate à la question « Pourquoi avez-vous renversé la tasse ? » : « J'ai vu telle et telle chose et cela m'a fait sursauter » ». Elle décline ensuite son raisonnement à partir d'une suite de propositions.

Connaissance et compétence

La connaissance est une notion qui désigne l'acte de connaître tout comme la chose connue. C'est donc un acte de la pensée qui pose un objet en tant qu'objet, c'est-à-dire qu'il le sépare des autres. La connaissance parfaite d'une chose est ce qui, subjectivement considéré, ne laisse rien d'obscur. De la même façon que l'action indique l'agir, la connaissance indique le connaître. Connaître, c'est avoir à l'esprit un objet de pensée en tant que donnée mais aussi en tant que saisi dans sa nature et dans ses propriétés.

La compétence est la reconnaissance d'une capacité d'action liée aux connaissances possédées, ces connaissances donnant la possibilité d'agir. Mais la compétence est également liée aux situations. Le terme de compétence a donné lieu à de nombreux développements en sciences de gestion, qu'il s'agisse des compétences au regard des personnes (et c'est la signification qui lui est donnée ici) avec la trilogie « savoir - savoir-faire - savoir-être » mais aussi au regard des organisations, où la compétence est alors considérée ce qu'il est convenu d'appeler une « ressource stratégique ». On est amené, dans les deux cas, à se référer à des « compétences-clés », mais avec une signification différente : la compétence personnelle n'est pas de même nature que la compétence organisationnelle même si, dans les deux cas, la compétence est bien ce qui constitue le lien entre la connaissance et l'action.

Les sciences de gestion posent donc la question de la connaissance s'il s'agit d'un champ de savoir ou de la compétence s'il s'agit d'une science de l'action.

Le savoir et la pratique

Le savoir est la relation qui s'établit entre un sujet pensant et un contenu de pensée, formulé par des propositions communicables tenues pour vraies pour des raisons intellectuelles. Le savoir se différencie donc de la croyance, de la foi et de l'ignorance. Le savoir se construit sur des certitudes (ou des doutes), c'est-à-dire un sentiment d'assurance qui se produit au travers de cette relation. Pour M. Foucault¹³⁸, un savoir est ce dont on peut parler dans une pratique discursive qui va servir à spécifier le domaine constitué par les différents objets qui vont ou non acquérir un statut scientifique, un espace dans lequel le sujet peut prendre position pour parler de ces objets-là, un champ d'articulation des énoncés et des possibilités d'utilisation.

¹³⁸ M. Foucault, *L'archéologie du savoir*, Gallimard, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1969, p. 238
Yvon PESQUEUX

La pratique concerne tout ce qui intéresse l'application d'une connaissance et qui vise l'action concrète (par différence avec le théorique). Ce qui est pratique est aussi ce qui offre le plus d'avantage au regard de l'usage qui en est fait. Il y a donc évaluation (et comparaison) des pratiques sur la base des conséquences. La question des pratiques est centrale en sciences de gestion.

La science

La science est surtout considérée comme un ensemble de connaissances et de recherches ayant un degré suffisant d'unité et de généralité et susceptibles d'amener les savants qui s'y consacrent à des conclusions concordantes ne résultant ni de conventions arbitraires, ni d'intérêts ou de goûts communs. Elle possède le caractère d'une certaine extériorité par rapport à ceux qui s'y réfèrent. La science est un ensemble de relations entre des éléments de savoir venant faire système. La science se distingue des lettres, du droit et de la médecine. Elle se décline avec des qualificatifs relevant de perspectives de classement : les sciences exactes, naturelles, humaines, sociales, morales et politiques, etc. La science vient constituer à la fois un constat et un projet par association d'un objet et de lois, cet ensemble tenant lieu de théorie. Science et savoirs constituent des notions voisines, la science venant, aux yeux de M. Foucault¹³⁹, constituer une sélection dans l'espace d'un savoir. Et c'est bien cette perspective qui permet de parler de sciences de gestion.

Technologie et technique

Il faut d'abord souligner la confusion qui est généralement faite dans l'assimilation du concept de technologie avec une forme technique avancée (l'informatique par exemple). Dans ce cas, on passe directement à la technologie « à épithète », la « haute » étant bien sûr à considérer comme préférable à la « basse ». Or, si l'on y regarde de plus près, technologie « haute » ou « basse » est d'abord avant tout technologie.

La technologie est un fait spécifique, une pratique consciente d'elle-même. La technologie se distingue de la science par son objet, la « réalité technique », mais elle est également redevable la science par son esprit (la science est vue ici comme une manière méthodique de poser les problèmes). Le concept de technologie vient interférer avec celui de science et concerne l'étude des procédés techniques dans ce qu'ils ont de général et dans leur rapport avec le développement de la civilisation. A ce titre, la technologie est ce qui permet de comprendre les techniques au-delà des considérations seulement utilitaires. Elle les examinera aussi dans leurs rapports sociaux.

Rappelons-en les éléments : l'étude des outils, des machines, des procédés, des méthodes employées dans les diverses branches de l'industrie, des outils et des matériels utilisés dans l'artisanat et dans l'industrie, un ensemble cohérent de savoirs et de pratiques dans un certain domaine technique, fondé sur des principes scientifiques, une théorie générale des techniques. La technologie comprend donc trois sortes de problèmes suivant l'angle sous lequel les techniques peuvent être envisagées : comme description analytique des manières de faire, comme recherche des conditions dans lesquelles chaque technique

¹³⁹ M. Foucault, *op. cit.*
Yvon PESQUEUX

entre en jeu, comme étude du devenir des techniques. Le mot technologie (ce qui est fréquent dans l'usage des termes en –logie – « discours sur la logique de ») est employé pour prendre en considération un ensemble de techniques. Mais, comme le signale L. Magne¹⁴⁰, « *c'est aussi un répertoire professionnel (...) pensé comme une encyclopédie des métiers, que l'ambition (...) voudrait pousser dans la direction de la modélisation, de la découverte, mais de « lois de la technique »* ».

Pour sa part, la technique réalise ce que la nature est dans l'impossibilité d'accomplir. C'est donc la totalité des outils que les Hommes fabriquent et emploient pour fabriquer et faire des choses au moyen de ces outils. Une technique est un ensemble de procédés et de moyens pratiques liés à une activité. Elle comprend aussi l'idée de savoir-faire, habileté de quelqu'un dans la pratique d'une activité. Elle est également relative au fonctionnement du matériel, d'un appareil, d'une installation. Il y a donc l'idée de l'usage de la raison.

Pour illustrer cette dualité « technologie – technique » dans une perspective gestionnaire, reprenons les définitions qu'en donne B. Colasse¹⁴¹ quand il indique que la technologie comptable est constituée par « *l'étude de la comptabilité comme objet technique en quête de vérité et de légitimité avec, notamment, des dimensions historiques, culturelles, institutionnelles et socio-économiques* » et que la technique comptable concerne « *l'ensemble des notions, méthodes et procédés, fondés sur des connaissances empiriques ou théoriques, mis en œuvre par le comptable* ».

Le phénomène technologique comporte la double référence à la science comme modèle rationnel et à la technique comme forme et comme moyen. La technologie trouve aujourd'hui une compréhension morale et politique au travers du concept de « technoscience » (avec H. Jonas¹⁴², par exemple). La technologie possède donc aussi un contenu politique. Elle s'inscrit dans une lecture parallèle qu'il est possible d'établir avec le capitalisme comme ordre politique. Technologie et capitalisme moderne se développent corrélativement et débouchent sur l'idéologie technologique, dans la mesure où nous sommes aujourd'hui immergés dans les sociétés technoscientifiques.

Comme le souligne L. Sfez¹⁴³, c'est avec le recours au concept de technologie qu'à des problèmes indésirables sont apportées des réponses idéologiques et matérielles puisque c'est le « progrès technique » qui vient les résoudre. La technologie naît, vit et renaît autour de « personnages conceptuels » nouant des intrigues entre eux (Internet d'une part, la révolution technique de l'autre, par exemple). Avec le terme de « révolution technique », L. Sfez¹⁴⁴ parle de « solution passerelle » entre un monde alors décrété « ancien » et un autre alors décrété « nouveau », construisant un scénario de « succession – substitution » au regard d'une « réalité » pourtant toujours « hybride ». Il va ainsi parler de récit fondateur du techno-politique comprenant des « marqueurs » de la technique qui naissent de la dissociation « technique » (avec des référents tels que « métier », « ingénieur ») et « science » (avec des référents tels que « savant »). Le premier

¹⁴⁰ L. Magne, *Le concept de « sciences de gestion » a-t-il un sens ?* ; Mémoire de DEA, Université de Paris IX-Dauphine, Paris, 2004

¹⁴¹ B. Colasse, *Comptabilité Générale – PCG 1999, IAS, ENRON*, Economica, collection « Gestion », 8^e édition, Paris, 2003, pp. 8-9

¹⁴² H. Jonas, *Le principe responsabilité*, Cerf, Paris, 1989

¹⁴³ L. Sfez, *op. cit.*

¹⁴⁴ L. Sfez, *op. cit.*

« marqueur » est, pour lui, celui de l'acquisition et de la transmission du savoir technique sur la base de protocoles qui fondent la distinction concepteur (ingénieur) – réalisateur (technicien) à partir d'un langage de signes communs à la technique et à la science. Ne serait-ce pas là ce qui se noue avec la notion de « savoir actionnable »¹⁴⁵ ? Un autre « marqueur » est l'aspect systématique des techniques qui, en interrelations, font « système », d'où la référence au concept de « macro-systèmes techniques ». Cette vision de la technologie en « système technique » est courante en Histoire des techniques et tend à donner un « sens » chronologique à ces travaux qui fondent ainsi l'idée que l'on passe de système en système par filiation plus ou moins prononcée, chacun d'entre eux pouvant être décrit et situé dans le temps. Technique et politique construisent donc de « belles » histoires où il est question de progrès comme dans l'idéologie progressiste de l'action managériale. Réduite à son versant « protocole », la technique est donc manière de faire les choses, *in fine* organisation.

Il est important de souligner l'usage extensif de la notion de technologie en sciences de gestion, allant même jusqu'à en faire un synonyme de « processus de production » (*throughput*). A ce moment-là, pour qu'il y ait technologie, il faut qu'il y ait organisation, cette organisation pouvant être spécifiée au regard de ce qu'elle « produit ». La technologie est alors en quelque sorte « industrie » au sens littéral du terme (dans le sens « d'activité » en quelque sorte).

C'est pourquoi P. Dussauge & B. Ramanantsoa¹⁴⁶ distinguent :

- Les approches « allusives » c'est-à-dire celles qui ne définissent pas la notion en laissant le contexte managérial lui donner une signification comme cela est souvent le cas au sein des cabinets de conseil en stratégie ;
- Les définitions « englobantes » qui visent tous les domaines d'expertise de l'organisation. On en retrouve peu ou prou le même contenu avec la notion stratégique de compétence, ce qui lui adjoint une dimension organisationnelle ou sociale (au niveau « macro » alors). Si tout savoir-faire tend à être qualifiable de technologie, cet usage du terme permet de le lier et de le distinguer de science et de technique ;
- Les définitions « spécifiques » qui relient le terme à celui de science et de technique et part de l'idée de chercher à qualifier l'avantage spécifique de l'organisation. Les technologies possèdent alors deux caractéristiques : elles sont transversales aux secteurs économiques et combinatoires avec des produits d'autres techniques (ou d'autres technologies).

Au sens politique et économique du terme, il y a donc « enjeu » technologique et « réponse » rationnelle possible, en particulier en termes de « stratégies ». Dans ce cas, il y a bien fondement possible d'une organisation à la fois de façon génétique, la technologie étant facteur génétique de l'organisation, mais aussi de façon rationnelle, l'organisation étant alors une réponse d'ordre sociotechnique. Il faut alors en souligner la dimension culturelle et l'on parlera curieusement de culture technique et non de culture technologique. La dimension technique de la culture en fera un facteur d'identité, d'image

¹⁴⁵ C. Argyris & D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris, 1996 (*Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978).

¹⁴⁶ P. Dussauge & B. Ramanantsoa, *Technologie et stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, collection « stratégie et management », Paris, 1987

et d'imaginaire, de production discursive, symbolique et rituelle dans une perspective de construction consensuelle.

Focus sur Chris Argyris & Donald A. Schön¹⁴⁷

Cette référence incontournable en matière d'apprentissage organisationnel repose sur une position scientifique, la « recherche-intervention », position inspirée de K. Lewin¹⁴⁸ qui met face à face un (ou plusieurs) enquêteur(s) et un (ou plusieurs) praticien(s), situation en elle-même fondatrice de l'apprentissage. Le mot de praticien revêt ici un sens bien particulier : il s'agit de tout agent capable, par sa position et sa formation, de se pencher sur les problèmes que rencontre l'organisation dans laquelle il travaille. L'enquêteur n'est pas un spectateur, mais un acteur cherchant à comprendre et à modifier une action. En effet, lorsque les enquêteurs cherchent à résoudre les problèmes que pose une situation d'action, ils donnent naissance à de nouvelles caractéristiques problématiques. Lorsque l'enquête organisationnelle conduit à l'apprentissage, les résultats se concrétisent généralement sous la forme de pensées et d'actions relativement nouvelles. Cette perspective de l'apprentissage est fondamentale dans la mesure où elle va venir fonder le concept de « savoir actionnable » en lui donnant une perspective dynamique. Ce ne sont pas seulement les connaissances, mais également les méthodes qui viennent constituer le « savoir actionnable », même si, aux yeux d'une théorie canonique de la connaissance, la notion de « savoir actionnable » venant mêler connaissance et action est assez étrange.

Un changement de comportement peut amener trois types d'apprentissage : individuel - les avancées ne profitent qu'aux enquêteurs ; restreint - peu ou pas d'amélioration du fonctionnement organisationnel ; organisationnel - réduction de l'écart entre situation attendue et situation réelle.

Les auteurs défendent une position humainement et rationnellement argumentée : le « chercheur – théoricien » ne doit pas sous-estimer les compétences des praticiens, dépositaires d'un savoir pratique sur l'organisation et les vecteurs de changement. Le type de rapports souhaitables entre chercheur et praticien est basé sur une collaboration entre des types d'enquêteurs distincts, occupant des rôles différents et s'appuyant sur des compétences et des méthodes différentes, bien que complémentaires. En effet, les théoriciens enquêtent en formulant des propositions causales générales sous forme de lois explicatives. Mais les variations relatives aux effets constatés sont-elles uniquement déterminées par les variables qui mesurent les causes observées ? Le chercheur qui, dans cet esprit, embrasse un programme de recherche-action collaborative sur l'apprentissage organisationnel devient un « acteur – expérimentateur » au même titre que les praticiens qu'il rejoint. De leur côté, les praticiens pensent en termes de causalité intentionnelle, c'est-à-dire de relation causale entre le dessein d'un acteur et l'action qu'il entreprend pour réaliser celui-ci. Pour expliquer la cause, ils décrivent l'intention qui est à l'origine de l'action. Les praticiens font également référence à la cause résultante, c'est-à-dire la relation causale entre un acte et ses conséquences, intentionnelles ou non.

¹⁴⁷ C. Argyris & D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris, 1996 (*Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978).

¹⁴⁸ K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, Harper et Row, New York, 1951.

Les praticiens, proches des situations à étudier peuvent manquer de distance et se heurter à un ensemble d'obstacles à l'établissement de connaissances valides et opérationnelles, car leur charge de travail peut les dissuader de s'investir dans une enquête ou les empêcher d'adopter une perspective plus large et à plus long terme. De plus, leur trop grande familiarité avec leurs propres schémas d'action peut les conduire à des analyses trop superficielles. Étant « partie prenante », leurs préjugés et partis pris peuvent les empêcher d'évoluer dans leur pensée.

D'autre part, poser une question à un informateur ne doit pas être considéré comme un acte neutre. La réponse, qu'on ne doit pas considérer comme « exacte », sera nécessairement porteuse d'informations sur les rouages organisationnels. L'acte d'enquêter influence la situation sur laquelle on enquête. Dans l'enquête organisationnelle, tous ces effets interactifs peuvent, de surcroît, se trouver exacerbés par certaines particularités du contexte. L'investigation organisationnelle constitue quasi obligatoirement un processus politique dans lequel les individus tiennent compte, s'ils ont résolu à se laisser influencer par de telles considérations, de la façon dont l'enquête peut affecter leur réputation ou leur position, ou bien celles de leur groupe de référence, au sein d'un univers organisationnel compétitif et conflictuel.

C'est cette méthode d'investigation qui permet à ces deux auteurs de fonder une « théorie d'action » qui peut revêtir deux formes distinctes :

- La « théorie professée » qui explique ou justifie un schéma d'activité donné (ce que l'on dit vouloir faire), qui est plutôt explicite ;
- La « théorie d'usage » qui se construit à partir de l'observation du schéma d'action (ce que l'on fait en réalité). Les théories d'usage sont plutôt tacites qu'explicites et peuvent ne pas correspondre à la théorie professée dans l'organisation. La pression du « réel » pousse souvent à adopter des règles différentes de celles énoncées dans les déclarations d'intention. La théorie d'usage est en grande partie responsable de l'identité qu'une organisation acquiert avec le temps et repose sur quatre valeurs directrices : vouloir garder le contrôle de la situation, maximiser les gains et minimiser les pertes, ne pas exprimer de sentiments négatifs et apparaître rationnel.

En faisant appel aux notions d'action, d'investigation et de connaissances organisationnelles, ils définissent avec plus de précision ce qu'ils entendent par apprentissage organisationnel. Chaque agent organisationnel se forge sa propre représentation de la théorie d'usage générale, mais cette image est toujours incomplète. Il s'efforce en permanence de la compléter en se re-décrivant lui-même par rapport aux autres agents organisationnels au fur et à mesure que les conditions changent. Ainsi, les pratiques de l'organisation naissent de ces images : « sa » théorie d'usage, émergente en quelque sorte, dépend de la façon dont chacun des agents la représente. Les représentations de chacun des agents sont évolutives et constituent l'objet de l'investigation. Les théories d'usage individuelles contribuent à la création et au maintien du système d'apprentissage. À son tour, ce système contribue à renforcer et à restructurer les théories d'usage individuelles. Le système d'apprentissage d'une organisation est donc interdépendant des théories d'usage que les individus introduisent dans leur univers comportemental. Une des caractéristiques fondamentales de cet univers comportemental se trouve liée aux comportements « gagnant – perdant » qui caractérisent les jeux organisationnels d'intérêt et de pouvoir.

Mais la continuité organisationnelle ne serait pas compréhensible si elle devait dépendre exclusivement d'une représentation mentale individuelle, d'où le besoin de références externes qui guident les mises au point personnelles et qui, aux yeux de ces deux auteurs, prennent trois formes :

- Les visuels : cartographie des regroupements de personnel (organigramme, plans de charge, photographie du lieu de travail, etc.) ;
- Les archives qui servent de support à la connaissance organisationnelle (dossiers, rapports, bases de données, comptes financiers, outils, matériaux utilisés) ;
- Les programmes : description procédurale des routines organisationnelles qui servent de guide pour les actions à venir (plans de travail, politiques, protocoles, directives, procédures et prototypes).

L'apprentissage organisationnel est possible lorsque les individus se trouvent confrontés à une situation problématique et qu'ils entament une investigation au nom de l'organisation. Pour devenir organisationnel, l'apprentissage résultant de l'investigation doit s'intégrer aux représentations mentales que les membres se forgent de l'organisation et / ou aux objets épistémologiques de référence (visuels, archives, programmes). Les produits d'apprentissage résultant de l'investigation devront tous comporter les preuves d'un changement dans la théorie organisationnelle d'usage. Bien souvent, ce sont les leçons tirées de l'investigation qui induisent ces changements.

Cependant, tout exemple spécifique d'apprentissage organisationnel peut, de bien des manières, s'avérer :

- Non valable : n'importe quel changement peut être fondé sur une leçon s'avérant fautive ou non exploitable. J. G. March ¹⁴⁹ emploie le terme d'apprentissage superstitieux. Il repose sur la croyance que, si des événements se sont succédés dans le temps, ils sont forcément reliés les uns aux autres par des relations de cause à effet ;
- Non productif : les gens peuvent collectivement apprendre à maintenir des schémas de pensée ou d'action qui inhibent l'apprentissage organisationnel productif ;
- Mauvais : persister par exemple dans une stratégie autrefois payante et désormais perdante (les *competences traps* de J. G. March *et al.*).

Les théories d'usage amènent à effectuer des attributions, des jugements et des points de vue sans expliciter le raisonnement et sans vérifier le bien-fondé des évaluations effectuées. C'est ce type de comportement qui conduit aux incompréhensions et aux erreurs en chaîne, car elles produisent des stratégies d'esquive et de dissimulation individuelles dont les effets se cumulent au niveau organisationnel. Elles produisent un modèle de l'apprentissage organisationnel restreint. Quand un écart apparaît entre les résultats et les objectifs fixés, la réponse consiste à envisager une action sans questionner la logique sous-jacente, c'est-à-dire sans modification des valeurs directrices. Face à la trilogie « défendre – évaluer – attribuer » de ce que ces deux auteurs qualifient de « modèle 1 » d'apprentissage en « simple boucle », ils proposent un « modèle 2 » conduisant à des stratégies d'action qui mettent en lumière la façon dont les agents ont établi évaluations et attributions pour encourager les autres à les examiner, conduisant ainsi à l'apprentissage en « double boucle », véritable garant de l'apprentissage organisationnel. En se référant au savoir actionnable, ils adhèrent aux thèses de K. Lewin

¹⁴⁹ M. D. Cohen, J. G. March et J. P. Olsen, « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, 1972, vol. 17, n° 1

qui viennent justement fonder le modèle type du changement organisationnel (« dégel – changement – regel »)¹⁵⁰.

Un de leurs concepts de référence est donc celui de « boucle » pour lequel ils distinguent :

- La « boucle simple » relève d'une modification mineure des règles existantes par amélioration de l'existant sans remise en cause des représentations de l'existant. Elle est liée, en même temps, à tout ce qui tend à renforcer les représentations en place. Les individus, pris au piège des jeux de pouvoir et de survie, génèrent des processus défensifs d'une force extraordinaire. Par exemple, une conversation conçue au départ pour être positive engendre des réactions de défense et renforce la méfiance et les non-dits. Ceci amène ensuite à contourner la dimension émotionnelle des problèmes importants dont il devient impossible de débattre. Il s'agit alors de boucles d'inhibitions primaires. Elles sont nourries par les « théories d'usage » des participants lors des confrontations directes. Ce sont des schémas de stratégies auto-renforcées qui ont souvent pour conséquence un « anti-apprentissage ». Il existerait d'ailleurs trois niveaux d'explication à ces schémas que représentent les boucles primaires d'inhibition : le niveau individuel, le niveau organisationnel et le troisième niveau que constitue l'interaction des deux premiers ;
- La « double boucle » concerne les modèles et les représentations. C'est cet apprentissage en « double boucle » qui va venir caractériser l'organisation apprenante. Pour qu'un apprentissage en double boucle ait lieu et perdure à tous les niveaux de l'organisation, il faut parvenir à mettre fin aux processus auto-entretenus. Pour que cette interruption ait lieu, il faut que les « théories d'usage » individuelles soient modifiées.
- L'apprentissage de l'apprentissage ou *deutero-learning* (apprentissage au second degré) se caractérise par le fait que l'organisation « se penche » sur elle-même pour diagnostiquer les obstacles à l'apprentissage (autocensure, conformisme, attitudes défensives, sacralisation de la hiérarchie, rétention d'informations, etc.) ce qui conduit à réexaminer ses valeurs fondamentales en tentant de dépasser les blocages habituels pour redéfinir le sens donné à l'action (recadrage). Cette notion, tirée des auteurs de l'École de Palo Alto¹⁵¹, mais à laquelle est attribuée ici une dimension organisationnelle, exprime l'idée de l'accroissement du potentiel d'apprentissage.

Cette distinction entre les différents types de « boucles » n'est pas forcément aisée car elle est brouillée par la dimension et la complexité organisationnelles. L'apprentissage en double boucle revêt une importance plus ou moins grande pour l'organisation dans son ensemble, selon le degré auquel les valeurs et les normes essentielles sont touchées. Le type d'apprentissage organisationnel aura tendance à varier en fonction du niveau d'agrégation (au regard des différentes strates regroupant des groupes d'individus) auquel il se produit et des liens plus ou moins étroits qui associent les unités entre elles à un même niveau ou à des niveaux différents.

Les actions menées pour développer l'apprentissage organisationnel productif se trouvent en réalité inhiber un apprentissage plus profond. La plupart des « réparations » organisationnelles appartiennent à la simple boucle, même si elles sont entreprises par des intervenants qui professent l'apprentissage en double boucle. Surmonter ce paradoxe

¹⁵⁰ K. Lewin, « Décisions de groupe et changement social » in A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris, 1966.

¹⁵¹ cf., par exemple, P. Watzlawick, J. Weakland et R. Fisch, *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Seuil, Paris, 1975.

signifie réfléchir à ces schémas défensifs, notamment les théories d'usage de « modèle 1 » et à orienter l'enquête organisationnelle en conséquence.

Afin de vaincre le paradoxe de l'apprentissage, les étapes suivantes représentent, pour ces auteurs, une démarche vers l'apprentissage en double boucle au sein d'une enquête organisationnelle :

1 – Décrire les schémas défensifs, incluant les comportements significatifs, tant au niveau individuel et interpersonnel qu'au niveau du groupe, de l'intergroupe et de l'organisation. Le but est d'aider les agents à rendre explicite et à accepter la responsabilité de leurs contributions aux boucles primaires et secondaires d'inhibition.

2 – Concevoir, avec les participants, des façons d'interrompre les processus auto-renforcés et circulaires qui inhibent l'apprentissage en double boucle.

3 – Aider les participants à évaluer la mesure dans laquelle leurs stratégies d'action sont susceptibles de limiter la mise en œuvre des solutions qu'ils ont élaborées. Cette étape consiste à les aider à évaluer l'écart entre leurs théories professées et leurs théories d'usage et à prendre conscience des routines défensives.

4 – Aider les participants à comprendre comment ils ont participé à la création et au maintien d'un univers comportemental où les stratégies qu'ils révisent pour corriger la situation ont peu de chances de s'avérer efficaces.

5 – Impliquer les participants dans des séances où ils peuvent développer les concepts et les compétences dont ils ont besoin pour échapper à ces contraintes. Les stratégies d'action de « modèle 2 » doivent servir de valeurs dominantes.

6 – Réduire le recours au raisonnement défensif et accroître le recours au raisonnement productif. Ceci signifie que les individus élaborent et mettent en œuvre leurs projets de façon à pouvoir rendre leurs principes et leurs inférences explicites, concevant leurs conclusions de manière telle que leurs prétentions à la validité soient sujettes à des tests rigoureux.

7 – Réduire les boucles secondaires d'inhibition, en particulier les routines défensives, et les remplacer par une enquête consciencieuse, une bonne dialectique et un apprentissage en double boucle.

En suivant ces étapes, la capacité d'apprendre à apprendre se développerait, l'organisation devenant de plus en plus autonome et gérant de mieux en mieux ses processus de management et ses performances.

L'intérêt majeur de cette perspective est de fonder une théorie de l'apprentissage organisationnel qui ne déconnecte pas la logique de l'apprentissage individuel *stricto sensu*, c'est-à-dire tout ce qui tourne autour des informations, des connaissances et des individus, de la logique de l'organisation apprenante, c'est-à-dire des conditions structurelles et procédurales qui favorisent l'apprentissage.

Technologie et action organisée

En fait, la technologie opère par accumulation des techniques et référence aux lois scientifiques liées à ces techniques. Il existe un effet « zoom » qui va des techniques aux sciences *via* la technologie, d'où l'aspect confus dans l'utilisation de tel ou tel terme. La technologie apparaît quand l'accumulation des techniques autorise une conceptualisation sur celles-ci, au-delà de la référence à un savoir-faire spécifique. Mais à l'inverse, la technologie peut aussi naître d'une évolution scientifique comme le montre P. Ndiaye à

Yvon PESQUEUX

propos de la mise en fabrication des explosifs (à l'origine du « génie chimique ») puis de la bombe atomique¹⁵².

C'est en utilisant le mot de « technique » que G. Simondon¹⁵³ construit sa thèse du système « monde humain – monde naturel ». Si un outil peut être analysé en lui-même, son « bon » fonctionnement dépend de conditions géographiques (géographie physique et humaine). Il ne peut y avoir technique sans milieu associé, thèse devant être confrontée à celle de M. Foucault avec la trilogie « être – action – discours » ou encore à celle d'H. Arendt¹⁵⁴ avec sa dualité « action – œuvre » ou encore « *animal laborans* – *homo faber* ».

La technologie, avec son suffixe *logos*, correspond à une rationalisation. C'est un discours sur la logique des techniques. C'est le « discours sur » qui vient rendre intelligible la « logique de ». A ce titre, l'organisation est également élément de cette « logique de », car sans organisation et sans son lieu privilégié d'expression, l'organisation, pas de réalisation au concret des techniques dans les catégories de la production de masse. L'organisation est alors ce qui, dans l'ordre technoscientifique qui est le nôtre, vient relier technologie et technique.

La référence à la technologie conduit au remplacement de l'apprentissage du savoir pratique par celui de connaissances théoriques (comme chez l'ingénieur). C'est donc une vision de l'homme au travail dans un monde qui n'est plus celui de l'artisan. La technologie permet de fonder le monde sur la rationalité scientifique. La technologie oriente et contraint l'action. Mais elle pose aussi le problème du sens de l'action. L'activité technologique est inhérente au travail de l'ingénieur pour dépasser le stade de l'invention en lui substituant une démarche de conception moins contextuelle (donc plus généralement « déclinable » quelles que soient les circonstances).

La technologie indique la référence à des « objets techniques » susceptibles de la matérialiser. L'objet technique est porteur d'un modèle qui structure l'ensemble des pratiques dont il peut faire l'objet. La machine a présenté la caractéristique d'être à la fois un objet « plein », général et un objet particulier (une machine particulière) car « penser » un système technologique n'implique pas d'envisager toutes ses manifestations. Certaines sont plus importantes que d'autres. Ce sont les objets les plus importants qui incarnent la technologie et qui pèsent sur les représentations (par exemple la machine à vapeur et le métier à tisser par rapport à la manufacture de la révolution industrielle). Comme le souligne G. Simondon¹⁵⁵, c'est parce qu'il y a une finalité qui a présidé à la réalisation de l'objet technique que l'on va pouvoir en retrouver les « bonnes raisons ».

L'ambiguïté du terme « technologie » vient aussi de son acception américaine en *technology* (traduction est aussi réinterprétation !), les *techniques* (en américain) indiquant les « plats » protocoles de procédures. Or on utilise aujourd'hui Outre-Atlantique le terme de technologie pour celui de forme technique « avancée ». Et pourtant, tout comme pour l'Ecole Polytechnique, le projet du MIT (*Massachussets*

¹⁵² P. Ndiaye, *Du nylon et des bombes – Du Pont de Nemours, le marché et l'Etat américain, 1940-1970*, Belin, Paris, 2001

¹⁵³ G. Simondon, *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, Paris, 2001 (1958)

¹⁵⁴ H. Arendt, *La condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, Paris, 1961 (*The Human Condition*, The University Chicago Press, 1958)

¹⁵⁵ G. Simondon, *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, Paris, 2001 (1958)

Institute of Technology) est d'assurer l'enseignement et le développement des techniques de type « ingénierique » (être capable de concevoir et de modéliser) et, de façon transversale, de contribuer à la genèse et à l'enrichissement de la technologie. Mais, pour ce qui concerne la mise en oeuvre, les Américains ont plutôt tendance à utiliser le terme le « génie » (*engineering*) qu'ils nous ont emprunté en le réinterprétant. L'idée de « génie » indique que, pour obtenir une réalisation, il ne s'agit pas seulement d'appliquer une technique dans la mesure où l'effet d'échelle nécessite de recourir à une méthodologie et des méthodes. En d'autres termes, et toujours en poursuivant cet exemple, produire de l'aspirine (ou des explosifs) en masse est aussi s'organiser pour les produire. C'est donc bien ainsi que l'organisation entre en ligne de compte.

Pas étonnant donc que F. W. Taylor¹⁵⁶, ingénieur, ait fait œuvre d'organisation avec le concept (technologique) d'organisation scientifique du travail dont les méthodes servent de référence à la genèse d'un « génie industriel ». L'ingénierie est une activité : elle ne s'identifie pas uniquement à un savoir, à un domaine technique, à une fonction, à un attribut de la catégorie sociologique des ingénieurs, lié à leur adaptabilité, à leur mobilité ou à toute autre caractéristique. Elle est une activité précise et identifiée. Le terme de « sciences de l'ingénieur » ouvre le champ conceptuel des sciences à l'idée de science appliquée, où modèle scientifique et champ d'application interagissent. Les phases et activités de l'ingénierie sont définies dans les différentes méthodologies de développement des produits et recouvrent les activités suivantes : spécification qui est l'activité consistant à définir les exigences et les caractéristiques attendues du produit, conception qui est l'élaboration des solutions visant à satisfaire les exigences spécifiées, développement qui est la mise en œuvre des solutions, validation qui est la qualification de la réalisation et la vérification que la solution fournit les résultats conformes aux exigences. De nombreuses définitions figurant dans les dictionnaires spécialisés, ainsi que différentes communications ministérielles décrivant les fonctions communément attribuées aux ingénieurs, mettent l'accent, par ailleurs, sur les activités de gestion, (conduite de projet, coordination, etc.), et privilégient même parfois cet aspect.

Donc, en ce qui concerne le domaine de l'organisation, la conception et la réalisation de systèmes est une activité ancienne. C'est cependant F. W. Taylor qui a accompli une avancée décisive lorsqu'il formalisa l'OST (organisation scientifique du travail), qui repose sur trois principes : l'utilisation maximale de l'outil, la suppression des mouvements inutiles, la séparation des tâches de conception, de préparation et d'exécution. En revanche, il n'est pas inutile de rappeler que l'OST n'est pas seulement un ensemble de principes, une simple méthode ou un mode d'organisation, mais qu'elle est un système technique et opérationnel et même un projet de société (donc une « doctrine » en quelque sorte). L'organisation taylorienne est un système complet qui utilise non seulement des outils et des techniques (feuilles d'instruction, gammes opératoires, etc.), mais aussi des méthodes (pour l'ordonnancement, la planification etc.), ainsi qu'une structure organisationnelle séparant le support fonctionnel, la maîtrise et les agents d'exécution. De nombreuses générations de chercheurs, universitaires et ingénieurs ont participé, pendant plusieurs décennies, à l'élaboration et à l'amélioration du système taylorien, suscitant d'innombrables travaux et publications et créant de nouveaux métiers. Le système taylorien est complet, reproductible et transposable au point qu'il a été mis en œuvre dans la plupart des organisations industrielles. Il a créé une demande en nouveaux systèmes et a ouvert la voie à une palette variée de spécialités en

¹⁵⁶ F. W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1967 (Ed. originale : 1923)
Yvon PESQUEUX

ingénierie : la gestion de production, l'automatisation, la sécurité, la logistique, la maintenance, etc.

Cette perspective des relations « technologie – organisation » pose la question des déterminismes associés aux fondements possibles des descripteurs de l'organisation et trois écoles s'affrontent à ce sujet :

- Celle du déterminisme technologique pour qui les problèmes de technologie sont la composante essentielle ;
- Celle du déterminisme organisationnel pour qui les problèmes de technologie s'ajusteront aux « besoins structurels » des organisations ;
- Celle du non-déterminisme pour qui l'évolution des organisations est un phénomène émergent dans lequel la technologie n'a pas de place privilégiée.

Chaque fois qu'il est question de déterminisme, la conséquence essentielle repose sur la fusion opérée entre la cause et l'effet : l'observation de l'effet est construite comme étant principalement représentative de la cause. Il est alors question d'« impact structurant », les deux aspects étant intimement liés, alors qu'une autre attitude consisterait à séparer l'« impact » du « structurant » comme ce dont il est question au travers de la notion de « technoscience ».

Les représentants de la première école, celle du déterminisme technologique sont, par exemple, M. L. Tushman & N. A. Nadler¹⁵⁷ qui tentent d'expliquer plus complètement le concept de convergence « traitement de l'information - structure organisationnelle ». Ceci les amène à proposer une approche contingente des structures organisationnelles. Des propositions découlant de cette perspective ont été définies par G. P. Huber¹⁵⁸ afin de développer une théorie de l'impact des technologies de l'information sur les organisations et sur les processus de décisions. Ce déterminisme peut encore être qualifié de perspective ingénierique puisqu'elle soutient que la structure organisationnelle est le résultat d'une stratégie voulue et librement décidée en fonction des intentions de ses concepteurs, sur la base d'un argument technique. Elle repose sur l'idée que le déterminisme technique se traduirait, au regard de l'usage d'une « nouvelle » technologie, par une modification de la rationalité sur laquelle viennent reposer les représentations du fonctionnement organisationnel. Cette perspective émane de l'approche cybernétique de l'organisation, mais c'est aussi une approche normative de la conception des organisations, la volonté managériale étant vue comme le principal élément explicatif de la conception des organisations. Dans ce déterminisme, c'est aussi le couple « connaissance – communication » qui est mis en exergue.

Le déterminisme organisationnel se caractérise par l'attitude inverse. Suivant ce point de vue, la demande organisationnelle serait susceptible d'être satisfaite en allant puiser les moyens requis dans un portefeuille de technologies. Les tenants du déterminisme organisationnel sont, par exemple, J. Galbraith¹⁵⁹ et R. L. Daft & R. Lengel¹⁶⁰. L'efficacité de l'organisation découlerait d'un équilibre entre ses « besoins » et ses capacités techniques. Les besoins dépendraient essentiellement de trois facteurs : les

¹⁵⁷ M. L. Tushman et N. A. Nadler, « Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design », *The Academy of Management Review*, vol. 3, n° 3, juillet 1978

¹⁵⁸ G. P. Huber, « A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision-making », *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, 1990

¹⁵⁹ J. Galbraith, *Organizational Design*, Addison-Wesley, Readings 1977

¹⁶⁰ R. L. Daft & R. Lengel R., « Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design », *Management Science*, vol. 32, n° 5, 1986

caractéristiques des activités de l'organisation, la nature de l'environnement, l'interdépendance des unités. Pour faire face à ses besoins, l'organisation développerait une capacité technique grâce à deux séries de choix : des choix de nature technologique et de nature structurelle. Cette perspective possède deux conséquences : d'une part le développement des technologies n'est pas la seule réponse possible aux besoins de l'organisation et, d'autre part, les choix relatifs à l'adoption et à l'usage des technologies ne peuvent être envisagés de manière indépendante des choix relatifs à la conception de l'organisation.

La perspective de l'émergence est principalement représentée par R. Kling¹⁶¹. Dans ce cadre, les usages et les conséquences des technologies émergent de manière imprévisible d'interactions sociales. En effet, les objectifs annoncés lors de l'adoption des technologies le sont en termes de productivité et d'efficacité, leur mise en place s'effectue dans une organisation déjà constituée et leur usage n'est pas totalement prédéterminé. C'est pourquoi J. Pfeffer¹⁶² a proposé une perspective émergente de la diffusion de la technique, perspective qui reconnaît la nature conflictuelle de l'introduction de la technique dans le social et la symbolique particulière qu'y attache chaque individu ou groupe. Le corps social ne serait pas aussi uniformément réceptif qu'on le laisse entendre. Par ailleurs, la communication dans l'organisation est aussi de nature symbolique, le contenu étant alors moins important que l'acte lui-même, symbolique venant s'intégrer dans le système de valeurs déjà existant. Cette perspective implique donc une conceptualisation plus élaborée du contexte social.

Le cadre de la sociologie interactionniste d'A. Giddens¹⁶³ est souvent convoqué, de même que celui de la théorie des « genres de communication » de W. J. Orlikowski¹⁶⁴ ou encore celui de M. S. Poole & G. De Sanctis avec leur théorie adaptative de la technologie¹⁶⁵. Pour ces derniers, les technologies fournissent des structures sociales décrites en termes de dispositifs structurels et d'esprit de la technologie. Ces deux éléments déterminent ensemble, selon leurs différentes modalités, le type et la nature des interactions sociales déclenchées et rendues possibles par ces technologies. Pour W. J. Orlikowski, un « genre » est une action (de communication par exemple) invoquée en réponse à une situation récurrente qui intègre, au sein de l'organisation, l'histoire et la nature des pratiques établies, les relations sociales et les modes de communication. Pour sa part, la théorie de la structuration d'A. Giddens est mobilisée afin d'expliquer la dynamique des « genres » au regard de la trilogie inhérente à son modèle de la structuration : « signification – domination – légitimation ». Les entités sociales, c'est-à-dire les organisations, les groupes ou les technologies sont considérées comme ayant des propriétés structurelles vues comme un ensemble de règles et de ressources de trois types : de signification, de domination et de légitimation. Les propriétés de signification correspondent aux connaissances mutuellement partagées. Les propriétés de domination correspondent à la répartition de l'autorité. Enfin, les propriétés de légitimation

¹⁶¹ R. Kling, « Defining the Boundaries of Computing across Complex Organizations », in R. Roland & R. Hirschheim, *Critical Issue in Information System Research*, J. Wiley, Londres, 1987

¹⁶² J. Pfeffer, *Organization and Organization Theory*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusets 1982

¹⁶³ A. Giddens, *La constitution de la société*, PUF, Paris, 1984 (Ed. originale : 1984)

¹⁶⁴ W. J. Orlikowski, « The Duality of Technology : Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, 1992

¹⁶⁵ M. S. Poole & G. De Sanctis, « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory », *Organization Science*, 1994

correspondent aux règles et aux normes. La place des routines communicationnelles (les genres) se retrouve dans le dernier type.

Le cadre cognitif l'est également. Il s'intéresse à la logique des usages de la technologie, ayant été développée à partir des systèmes d'information. La technologie est considérée comme un objet technique mais avec des composantes cognitives considérées au sens large (connaissances, savoir-faire, interactions entre les agents organisationnels). Cette manière de considérer les choses peut être rapprochée de la sociologie des usages. N. Rosenberg¹⁶⁶ est un des représentants de ce courant qui peut être aussi qualifié de perspective « appropriative ». L'« environnement » technique y est considéré comme un prolongement des capacités cognitives des agents organisationnels qui le composent. La question de l'interaction « objet technique – représentations » se situe au centre de cette manière de voir.

Ces trois perspectives dépendent néanmoins d'une définition de la technologie qui est à la fois un objet social, le fruit d'interactions humaines, mais aussi un artefact matériel. Mais elles comportent des limites. Les deux premières sont limitées par leur perspective déterministe. Pour la perspective émergente, sa limite est liée au rejet de l'existence de régularités du fait de différents contextes sociaux. Par ailleurs, l'assimilation de la technologie au structurel pose problème, car la technologie n'est pas abstraite mais se manifeste bien de façon matérielle et, malgré la tentative de W. J. Orlikowski de la présenter comme « flexible », la technologie n'est sans doute pas si flexible que cela car ses manifestations matérielles ne sont pas modifiables comme cela ! Ceci étant, ce sont ces perspectives qui dominent quand il est question d'adoption d'une technique.

Le statut de l'environnement en sciences de gestion

Comme l'organisation se trouve être un « objet social » délimité, une attitude théorique majeure est liée à une conception de l'environnement. L. J. Bourgeois¹⁶⁷ propose un classement permettant de distinguer une approche en fonction d'« objets » environnementaux (clients, fournisseurs, etc.) d'une approche qualifiante (complexe, hétérogène, stable) et d'une approche cognitive (environnement donné ou construit). M. Marchesnay¹⁶⁸ ajoute l'idée de proximité avec la dissociation entre micro, méso et macroenvironnement. Pour A.-C. Martinet & E. Reynaud¹⁶⁹, les agents de l'environnement ne sont pas équivalents : ils distinguent, parmi ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes », l'Etat, les pouvoirs locaux, les consommateurs, les mouvements de défense. Les perspectives évolutionnistes ajoutent l'idée de démographie sectorielle et d'évolution technologique (M. E. Porter¹⁷⁰). Dans leur thèse sur la tension

¹⁶⁶ N. Rosenberg, *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press, 1982

¹⁶⁷ L. J. Bourgeois, « Strategy and Environment: a Conceptual Integration », *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 1, pp. 25-39

¹⁶⁸ M. Marchesnay, *La stratégie – du diagnostic à la décision industrielle*, Cotard et associés éditeurs, paris, 1986

¹⁶⁹ A.-C. Martinet & E. Reynaud, « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de gestion*, novembre – décembre 2001

¹⁷⁰ M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New-York, 1980

« différenciation – intégration », P. R. Lawrence & J. W. Lorsch¹⁷¹ distinguent les niveaux (avec leur exemple de l'industrie des matières plastiques, celle des emballages et celle de l'industrie alimentaire), la conceptualisation d'A.-C. Martinet¹⁷² conduisant au croisement entre degré de complexité et degré d'instabilité. L. J. Bourgeois met l'accent sur la question de la dynamique de l'environnement, F. E. Emery & E. L. Trist¹⁷³ en mettant en avant la notion de turbulence pour le distinguer de l'environnement stable tandis que J. Child¹⁷⁴ met en avant la notion de variabilité.

Les descripteurs de l'organisation en termes d'outils

Une des constantes dont l'importance est à souligner en relation avec la thématique de la contingence technologique en sciences de gestion est celle qui concerne ce qui est globalement qualifié d'outils de l'organisation, que ces outils relèvent de modèles, de thèmes ou de modes. Nous ferons ici de la notion d'outil une notion enveloppe en soulignant la diversité de contenus qu'elle recouvre. En tout état de cause, la référence à un outil acte son artificialité et la convocation de la technique en tant que telle, pour ce qui concerne sa matérialité et celle de la socialisation de la technique pour ce qui concerne son usage, d'où la validité de la référence à des modèles propres à constituer le « stable » dans la formalisation stylisée de l'outil tout comme dans son usage. En effet, l'artificiel ne peut être le social (et réciproquement). L'artificialité de l'outil conduit à le configurer en instrumentation conduisant alors à une machinerie (voire des automatismes), celle de l'organisation. Se référer à un outil comme modèle, c'est lui conférer une sorte d'autonomisation, tout comme la technique possède une forme d'autonomie par rapport à la science. Le recours au terme de technologie indique alors que l'accent est mis tout autant sur le caractère artificiel venant fonder l'autonomisation de l'outil que sur la socialisation des techniques de l'organisation. L'outil est donc toujours plus ou moins fonction d'un contexte et il vient constituer une solution retenue pour répondre à un problème, la réponse apportée par l'outil valant alors souvent réflexion sur le problème. La technologie est alors ce qui permet de faire le pont entre l'outil, métonymie de l'organisation considérée comme un objet et sa socialisation, métonymie de l'organisation considérée comme un processus.

Plusieurs termes adjacents sont utilisés en la matière : instrument, outil, technique, méthode, démarche quand on vise l'archétype « déraciné » du contexte (comme dans la thématique de l'alignement où ce qui compte, ce sont les capacités, le rythme), dispositif, mise en œuvre, moment, usage, pratique, implantation (comme dans la thématique de l'ajustement où ce qui compte, ce sont la synchronisation et l'apprentissage) quand on le prend en compte. Ils sont aussi souvent utilisés comme métaphore du changement, l'introduction d'un nouvel « outil » étant finalement la manière de penser le changement. L'instrumentation peut donc, à ce titre, être considérée comme une théorisation organisationnelle fonctionnaliste sans être obligé de le dire, théorisation allant dans le

¹⁷¹ P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, 1967

¹⁷² A.-C. Martinet, *Stratégie*, Vuibert, Paris, 1983

¹⁷³ F. E. Emery & E. L. Trist, « La trame causale de l'environnement des organisations », *Sociologie du travail*, n° 4, 1964, pp. 337-350

¹⁷⁴ J. Child, « Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice », *Sociology*, n° 6, 1972, pp. 1-22

sens de la standardisation du projet inhérent aux perspectives du management scientifique. Ils sont ainsi porteurs d'une véritable doctrine d'action. P. Rabardel¹⁷⁵ considère l'instrument comme une entité incluant deux aspects : l'objet technique, matériel ou symbolique et les registres d'utilisation associés, construits par le sujet, compte-tenu de son environnement social, la relation aux instruments ayant été étudiée à partir de l'école russe de psychologie des années 20 (le rôle des objets dans l'activité humaine avec L. Vygotski¹⁷⁶ et l'analyse de l'activité).

Les caractéristiques des instruments de gestion peuvent être synthétisés de la manière suivante :

- Chaque instrument possède sa logique et son histoire avant de parvenir à une forme stabilisée ;
- Les instruments ne font pas système comme cela ;
- Un instrument fonde un processus de simplification du réel car il existe une concurrence possible entre les outils au regard d'un problème ;
- Avec un instrument, son usager perd une partie de son pouvoir direct ;
- Ils tendent à privilégier les catégories comptables et les raisonnements en mesure de coût et de justification des prix (vulgate de la micro-économie classique et de la figure de l'*homo economicus*, c'est-à-dire un individu en dehors de toute pensée de la réciprocité) ;
- Ils construisent un sentier de dépendance et un décalage entre les lieux d'action (d'où des problèmes de coordination, de cohérence et de cohésion).

L'outil est donc à la fois inductif de ses usages et déductif de ses utilisations, les deux mouvements étant constitutifs d'une communauté au regard des usages qui rendent indissociables « objet » et « sujet » du fait de cette influence réciproque. Une troisième dimension, celle du symbolique, doit également être introduite pour construire les pistes permettant de se confronter à la notion.

Au-delà de la notion d'instrument se situe celle d'artefact qui, toujours selon P. Rabardel¹⁷⁷, désigne « *toute chose ayant subi une transformation, même minime, d'origine humaine* » d'où son extension possible aux systèmes symboliques. Il peut être considéré à partir d'une logique de fonctionnement (l'ostensible de B. Latour¹⁷⁸), d'une logique de transformation (le performatif de B. Latour) et d'une logique de l'activité (son projet institutionnalisant ou sa participation à une logique d'institutionnalisation). C'est à la fois le lieu de l'ambiguïté de l'*enactment* technocratique et de celui des usages.

Soulignons d'abord l'importance accordée aux protocoles en sciences de gestion, protocoles qui peuvent également être qualifiés de méthodologie, terme utilisé à tort le plus souvent au lieu de celui de méthode, mais dont l'usage recouvre le projet de se référer à des méthodes non contingentes à une organisation et/ou une situation donnée. On peut

¹⁷⁵ P. Rabardel, *les hommes et les technologies – Approche cognitive des instruments contemporains*, Armand Colin, Paris, 1995

¹⁷⁶ L. Vygotsky, *Pensée et langage* (1933) (trad. F. Sève, avant-propos de L. Sève), suivi de « Commentaires sur les remarques critiques de Vygotski » de J. Piaget, Collection « Terrains », Éditions Sociales, Paris, 1985 ; Rééditions : La Dispute, Paris, 1997

¹⁷⁷ P. Rabardel, *op. cit.*, p. 59

¹⁷⁸ B. Latour, *Science in Action, How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press, 1987, (traduction *La science en action*, Gallimard, collection « folio – essais », n° 267, Paris, 1995)

également en parler au travers de la notion de démarche. Ces perspectives sont redevables de la logique ingénierique du « cahier des charges ».

Un des aspects très souvent mis en avant est celui de « méthode systématique » : décomposition du processus organisationnel en phases, chacune de ces phases étant caractérisée par la précédente avec des tâches à entreprendre et des résultats à atteindre au nom de la décomposition des objectifs généraux en sous-objectifs spécifiques compte-tenu de leur ordonnancement. On associe à cet usage des méthodes systématiques des notions telles que celle de *design*, de *task*. Avec les outils de gestion, il s'agit de prélever du stable sur de l'instable en figeant certaines séquences au regard d'un problème à résoudre, mais dans une perspective suffisamment générale pour s'appliquer au plus grand nombre de cas possibles.

Soulignons ensuite l'importance accordée aux outils dont il est également question de parler en termes d'instrument. La représentation que propose l'usage de ces deux termes vise à réduire le champ de ce dont il est question à un « objet organisationnel simple » et déraciné de ses conditions de possibilité (un tableau de bord, par exemple). S'il est question d'en parler au nom d'une vision plus large, prenant en compte cette fois la filiation de l'outil ou du dispositif, on en parlera en termes de « technique », ou de « dispositif ». Quand il s'agit enfin de prendre en compte les circonstances, on en parlera en termes de « situation »¹⁷⁹ ou de « moment », afin de rendre compte de leur aspect socialement situé là où le terme de « phénomène » est à vocation plus générale.

« Nous dirons que nous sommes en présence d'une situation de gestion chaque fois qu'à un ensemble d'activités en interaction est associée l'idée d'activité collective et de résultat faisant l'objet d'un jugement, et que des agents sont engagés dans la situation de gestion lorsqu'ils se reconnaissent comme participant à des degrés divers à la production du résultat ». La perspective d'une telle approche est la quête d'éventuelles régularités.

J. Girin en propose cinq caractéristiques : des participants, réunis à un lieu donné, et à un moment donné afin d'obtenir un résultat, le jugement sur le résultat relevant d'une instance extérieure. B. Journée¹⁸⁰ a complété ses travaux par quatre propriétés des situations de gestion : elle est indéterminée, singulière, subjective (du point de vue des agents organisationnels) et problématique (sans structure de problème déterminée).

La filiation des outils les uns avec les autres en « outillage », filiation opérable au regard de leur usage social conduit à fonder l'idée que, malgré leur artificialité, les outils dont il est question ont bien pour objet d'atteindre des résultats au travers d'autres personnes, la matérialité de l'outil se trouvant alors doublée d'une dimension symbolique. Mais cette filiation est aussi facteur d'hybridation des outils (et donc des techniques) au sein d'une technologie (organisationnelle ici). C'est d'ailleurs ce qui permet de parler de « système d'organisation ». H. Fayol¹⁸¹ emploie le terme d'« outillage administratif », représentatif d'une doctrine administrative, donc une doctrine d'ordre normatif. Et J.-L. Peaucelle¹⁸²

¹⁷⁹ J. Girin, *Les situations de gestion*, Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique, Paris, 1983

¹⁸⁰ B. Journée, « L'étude de cas à l'épreuve des situations : quelles méthodologies pour étudier la singularité ? », in D. Bayart & A. Borzeix & H. Dumez (Eds.), *Langages et organisation – Sur les traces de Jacques Girin*, École Polytechnique, Paris, 2010, pp. 195-228

¹⁸¹ H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1977 (Ed. originale : 1916)

¹⁸² J.-L. Peaucelle et al., *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion*, Economica, Paris, 2003

de souligner la conception de cette doctrine administrative mise en pratique à partir de cinq outils considérés de manière récurrente par H. Fayol : les programmes d'action, les tableaux d'organisation, les conférences des chefs de service, la transmission des documents, les rapports (annuels, mensuels, hebdomadaires, dont la comptabilité). Cet outillage garantit en quelque sorte une « bonne » organisation indépendamment des personnes qui les utilisent. Une telle focalisation sur l'outillage fonde la dérive technicienne en sciences de gestion sur la base d'une croyance dans la possibilité d'un fonctionnement organisationnel indépendamment des agents qui ne sont alors considérés que comme de simples activateurs de tels outils. Pour reprendre la métaphore et aussi la thèse de M. Berry¹⁸³, ils en viennent à constituer une « technologie invisible ». On parle aussi à cet effet d'« artefact médiateur »¹⁸⁴ entre la pensée et le comportement.

Mais l'outil de gestion *in abstracto* n'a de signification qu'*in concreto*, c'est-à-dire dans un contexte organisationnel (microsocial) donné et c'est tout l'intérêt de la référence. C'est d'ailleurs cette mise en organisation des outils par les agents qui conduit à la thématique de l'adoption, c'est-à-dire de l'implantation, de l'usage et de l'intégration qui autorisent la commande à distance. L'outil de gestion pose la question du rapport à l'outil et la recherche en ce domaine celle du rapport au rapport à l'outil de gestion.

La référence prescriptive à l'outil de gestion repose le plus souvent sur une conception « représentationniste »¹⁸⁵ de l'outil de gestion selon laquelle son efficacité dépend de son aptitude à reproduire la réalité et à agir sur elle. L'outil de gestion se définit alors par ses propriétés. C'est donc la fonction qui prime sur les conditions effectives d'usage. Et pourtant, comme tous les objets techniques, il est important d'en souligner la dimension symbolique (cf. L. Sfez¹⁸⁶).

Il est donc nécessaire de se focaliser aussi sur la notion d'usage. Le mot vient du latin *usus* pour prendre au XII^e siècle le sens d'appliquer, de faire agir un objet pour obtenir un effet, que cet objet subsiste (utilisation) ou qu'il disparaisse (consommation) ou se modifie en se dégradant (usure). C'est plus généralement l'emploi d'un procédé ou d'une technique par un groupe social. L'usager indique non seulement les us et coutumes, mais également l'usager. C'est en ce sens que la notion d'usager devient relativement synonyme de celle d'utilisateur. C'est cet aspect qui conduit à faire de l'usage un terme générique venant recouvrir un ensemble de pratiques sociales. La notion est souvent associée, voire confondue, avec celles d'appropriation (mais il s'agit alors de maîtrise cognitive et technique minimale de l'objet, d'une intégration sociale significative et de la maîtrise des effets de l'usage), d'utilisation (réfèrent fonctionnel) et de pratique (circonstances de la mise en œuvre). Il est donc possible de parler de généalogie des usages. La référence à l'usage est aussi ce qui construit une forme de *continuum* entre les outils de gestion, une socialisation et une idéologie de leur socialisation. Soulignons d'abord le risque de fascination des usages, fascination qui éloigne de l'« objet » étudié, même si le recours à la notion ouvre le champ d'une double interprétation, par l'usager et par celui qui l'observe. La notion d'usage est fondamentalement liée à celle des

¹⁸³ M. Berry, *Une technologie invisible ?*, Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris, 1983

¹⁸⁴ N. Mourgue (Ed.), *Questions de méthode en sciences de gestion*, EMS, Caen, 2002

¹⁸⁵ P. Lorino, « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliqués aux instruments de gestion », *Working paper ESSEC*, DR-02015, 2002

¹⁸⁶ L. Sfez, *Technique et idéologie – Un enjeu de pouvoir*, Seuil, collection « la couleur des idées », Paris, 2002

pratiques sous le double registre de l'utilisable et de l'utilisation, la figure de l'utilisateur (marqué par la dépendance construite au regard de l'« objet ») venant alors s'ajouter à celle de l'usager (qualifié par son expérience de proximité, sa familiarité avec l'« objet » de l'usage). Dans une perspective foucauldienne, la référence à l'usage se réfère à un ordre des usages marqué par la double dimension de l'expérience et de l'emprise : il est alors question d'une politique des usages. Avec l'usage, il s'agit d'apprendre, de réfléchir et de mettre à l'épreuve. Comme le signale M. Potte-Bonneville¹⁸⁷, « 1/ La notion d'usage, d'abord, définit une position particulière, que les sujets entendent faire valoir et à partir de laquelle ils articulent leur opinion et leurs revendications. L'usage caractérise ainsi un certain type de subjectivité : usagers de drogues ou de médicaments, de l'aide sociale ou des transports, des nouvelles technologies ou de l'espace urbain. 2/ La notion d'usage vient d'autre part caractériser un mode d'intervention dans le champ politique – usages politiques des réseaux sociaux, des médias ou du droit, par exemple ».

C'est à ce titre que l'ustensile doit être distingué de l'outil. Comme le signalent H. Colas *et al.*¹⁸⁸, l'ustensile correspond à ce qui peut servir à quelque chose, de façon plus précise que l'outil. La dimension pragmatique y est plus claire et le maniement, c'est-à-dire le rapport étroit de l'utilisateur avec l'ustensile est important. Si l'outil est donné à tous, il n'en va pas de même de l'ustensile. Avec l'ustensile, on est beaucoup plus proche de la pratique qu'avec l'outil : il vaut au regard de conditions de possibilité et de son ergonomie. Là où l'outil vaut dans le contexte de l'action, l'ustensile vaut avec l'interaction qui opère avec le sujet qui l'utilise et la convergence entre les buts du sujet et ceux de l'ustensile.

Pour sortir de ces dilemmes, il est également possible de considérer l'organisation à partir de la technologie vue comme un ensemble d'outils de gestion. Dans une première définition apportée par J.-C. Moisdon¹⁸⁹ et reprise par A. David¹⁹⁰, on peut considérer l'outil de gestion comme « toute formalisation de l'activité organisée, (...), tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destiné à instruire les divers actes de la gestion ». Il y a donc, comme le souligne l'auteur, l'idée d'amplification des activités humaines. Comme tous les outils de gestion, les organisations reposent sur le postulat implicite de répondre à des « besoins ». En ce sens, l'organisation, tout comme l'outil de gestion, sont construits à partir de théories et de modèles propres qui pourraient alors être considérés comme un substrat technique, une « philosophie » de l'action gestionnaire et une vision simplifiée des relations.

Il est alors possible de reprendre la typologie des rôles des outils de gestion de A. Hatchuel & B. Weil¹⁹¹ pour les appliquer aux organisations :

- C'est une instrumentalisation qui a pour but de stabiliser le fonctionnement en limitant les biais cognitifs et en normant les comportements des agents ;

¹⁸⁷ M. Potte-Bonneville, « Foucault : de l'usage à l'usager » in H. Oulc'hen, *Usages de Foucault*, PUF, collection « Pratiques théoriques », Paris, 2014

¹⁸⁸ H. Colas & A. Laguercir & M.-L. Massue, *Unexpected Utilizations of Information Technology: off Interactions between Users and EDI*, Cahier de Recherche CEREBEM, Reims management school, 2009, n° 135-09

¹⁸⁹ J.-C. Moisdon, *Du mode d'existence des objets techniques*, SeliArlan, Paris, 1997

¹⁹⁰ A. David, « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre 1998

¹⁹¹ A. Hatchuel & B. Weil, *L'expert et le système*, Economica, Paris, 1992

- C'est un mode d'investigation des déterminants essentiels de l'activité dans la mesure où l'outil (ou l'organisation) ne capture pas la « réalité », mais constitue un cadre de référence. Il représente, de façon plus ou moins éloignée, les processus de coordination, la segmentation et des procédures d'évaluation et joue un rôle de révélateur des représentations considérées comme déterminantes de l'activité organisée ;
- C'est un accompagnement du changement car le maintien de « l'ancien » outil (ou de « l'ancienne » organisation) permet de révéler l'incohérence de la structure organisationnelle et la nécessité d'adopter de nouveaux outils (ou une « nouvelle » organisation) qui peuvent être le support d'une dynamique collective. Il peut être le support d'une construction collective à travers le phénomène d'apprentissage qu'il permet. Avec le changement induit par l'implantation et l'articulation des agents organisationnels autour de l'outil (ou de l'organisation), on se retrouve au-delà des règles du jeu initial pour produire de nouveaux savoirs facteurs de la métamorphose des agents et de l'organisation ;
- C'est un élément de renouveau car l'outil peut conduire à transformer des savoirs techniques de base propres à l'organisation.

Les agents recomposent leurs comportements pour effectuer les activités à partir des outils qui peuvent donc intervenir pour permettre la construction d'une représentation collective des enjeux et problèmes. L'outil peut enfin, être le lieu de mise en commun des différents savoirs avec des boucles de rétroaction entre les résultats et pratiques pour permettre le fonctionnement organisationnel.

Mais les outils ont aussi leur vie conceptuelle propre : dans un contexte, l'organisation ici, l'outil a tendance à créer d'autres outils affiliés tandis que la sortie d'un contexte conduit l'outil à contribuer à la genèse de principes pouvant eux-mêmes servir à créer d'autres outils, mais de filiation plus éloignée alors. Il s'agit d'une production non finalisée, parce que résultant de multiples compromis venant faire « dérive »¹⁹² ou encore de « machines de gestion »¹⁹³.

Rappelons aussi qu'à la suite des travaux de M. Foucault¹⁹⁴, M. de Certeau¹⁹⁵ reprend la différence entre « appareil » et « dispositif ». La dénomination d'« appareil » désigne des « institutions localisables, expansionnistes, répressives et légales » et celle de « dispositif » tout ce qui vit des institutions et qui permet que se « réorganise en sous-main le fonctionnement du pouvoir : des procédures techniques minuscules jouant sur et avec des détails ». Les appareils rendent compte d'un « système général de domination » et les « dispositifs » les formes de relations de pouvoir qui agissent, non pas directement sur les destinataires mais sur les actions qu'ils entreprendraient de toutes façons.

Au regard des outils de gestion dont il est question avec l'organisation, on peut donc bien affirmer qu'il s'agit alors de technologie s'inscrivant dans une perspective ingénierique de l'organisation sur la base d'une filiation « sciences – sciences de l'ingénieur – techniques de l'ingénieur – outils & instruments d'« organisation et de gestion » »

¹⁹² Y. Pesqueux & B. Triboulois, *La « dérive » organisationnelle*, L'Harmattan, Paris, 2004

¹⁹³ J. Girin, « Les règlements de sécurité », *Annales des Mines*, n° 7/8, juillet/août 1981, pp. 66-82

¹⁹⁴ M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1975

¹⁹⁵ M. de Certeau, *L'invention du quotidien, Arts de faire* (tome I), Gallimard, Paris, 1990

pouvant alors conduire à remonter vers des méthodes d'organisation voire une méthodologie.

Ne dispose-t-on pas, avec ces éléments et leur élargissement vers la perspective des outils de gestion, de la « matrice » d'un « savoir actionnable »¹⁹⁶ ? Il est donc question, avec le « savoir actionnable » vu comme technologie, de lier un objet (l'organisation), rendu visible au travers de ses manifestations technico-économiques avec un concept (la technologie) visible au travers d'objets techniques et débouchant sur la production d'un discours au sens foucauldien du terme venant ouvrir le champ des concrétisations allant dans le sens de ce discours par le recours à des métaphores créatives telles qu'innovation, entrepreneur, etc.

E. Chiapello & P. Gibert¹⁹⁷ vont dresser un panorama de ce qu'ils qualifient « d'approche critique » des outils de gestion en dix thèses elles-mêmes regroupées en trois grandes familles d'approches :

- la critique des outils de gestion comme porteurs de violence et de domination avec :
 - thèse 1 : l'outil pris dans les rapports de domination (comme éléments d'un système socio-économique, comme élément de justification des hiérarchies sociales, comme levier d'exploitation, comme résultat de rapports de force et comme ressource dans une lutte) ;
 - thèse 2 : l'outil comme technique de discipline et de gouvernement (les outils de gestion comme dispositifs de « savoir – pouvoirs », comme technique disciplinaire, comme technique de gouvernement, comme techniques de soi) ;
 - thèse 3 : l'outil aliène, déshumanise avec des approches cliniques, une critique du projet manipulateur, une critique du technicisme et de l'évacuation de la subjectivité.
- le rôle des institutions dans la formation et le développement des outils de gestion avec :
 - thèse 4 : la perspective de l'outil influencé par les jeux institutionnels (avec la tension « similitude – variété », la question de la distinction entre légitimité et efficacité et le découplage des pratiques réelles, l'importance du contexte de pouvoir, de conflits et d'institutions, la question de la transnationalisation et de la normalisation internationale) ;
 - thèse 5 : l'outil comme investissement de forme avec l'approche conventionnaliste, la sociologie de la quantification et des classifications ;
 - thèse 6 : l'outil qui habilite et contraint avec la théorie de la structuration, la place des outils de gestion dans la dualité du structurel.
- l'interaction entre outils de gestion et acteurs) avec :
 - thèse 7 : l'outil est un agencement humains et non humains au regard d'un réseau comme processus de traduction, des objets en tant qu'agencements « humains – non humains » compte tenu de leur dimension performative, donc en cohérence avec les catégories de l'« acteur-réseau » (*actor-network theory*¹⁹⁸) ;

¹⁹⁶ C. Argyris et D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris, 1996 (*Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Reading, 1978)

¹⁹⁷ E. Chiapello & P. Gibert, *Sociologie des outils de gestion*, La Découverte, collection « Grands repères », Paris, 2013

¹⁹⁸ M. Akrich, « Comment décrire des objets techniques », *Techniques et Culture*, n° 9, 1987, p. 49-64 - M. Akrich & M. Callon & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Mines ParisTech, les Presses, « Sciences sociales », 2006. Textes rassemblés par le Centre de sociologie de l'innovation, laboratoire de sociologie de Mines ParisTech, ISBN 2-911762-75-4 - M. Callon, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n° 36, 1986 - M. Callon (Ed.) *La Science et ses réseaux. Genèse et* Yvon PESQUEUX

- thèse 8 : l'outil n'est rien hors d'un système d'activité avec le passage de l'outil à l'instrument, l'activité individuelle médiatisée, l'activité et le travail collectif par interrelation « instrument – sujet – objet – règles – communauté – division du travail – production » ;
- thèse 9 : l'outil comme être de langage où l'écrit est considéré comme constitutif de l'outil, l'outil de gestion considéré comme support du *sensemaking*, comme un texte ;
- thèse 10 : les effets de l'outil sont conditionnés par le jeu des acteurs avec la relativisation du système formel, la question du changement plutôt que celle du fonctionnement et la question de savoir s'il s'agit d'outils et / ou de règles.

Beaucoup des concrétisations d'un « savoir actionnable » en sciences de gestion sont récursivement objet de connaissance et objet d'action. C'est donc sans doute, comme on vient de le voir, le concept de technologie qui est le mieux à même d'en rendre compte, que l'on se situe sur le plan de la connaissance (sciences de gestion) ou sur celui de l'action qui lui est liée (« savoir actionnable »), les deux étant, comme on vient de le voir, intimement liés.

Avec ces ensembles, il est aussi question de faits, de phénomènes, d'évènements que l'on ne saurait oublier de relier à évènementiel, moment, péripétie (avec l'importance de la perception), aventure.

Conclusion : Philosophie et sciences de gestion

Le constat est aujourd'hui celui de la crise des humanités. Le triomphe de la Raison Utilitaire et l'ouverture des institutions de formation à la gestion aux catégories du marché ont conduit à un double effet :

- La disparition progressive de la part accordée aux humanités dans la formation ;
- Une normalisation, c'est-à-dire une standardisation des formations conduisant à la formation de « clones » ; la gestion s'empare de la recherche, tout comme on se met à gérer la recherche dans les catégories managériales (simplisme, prescriptions indiscutables, technocratie, modes de présentation – Parlez-vous Power Point !, article dépourvu de pertinence et d'impact, *publish or perish* !).

Le premier aspect, celui de la disparition progressive de la part accordée aux humanités dans la formation est inscrite dans le projet de l'« esprit du capitalisme ». C'est ce que fait déjà remarquer Max Weber, dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*¹⁹⁹. Il y souligne l'expansion d'une expertise dans la sphère économique et sociale à partir d'un constat : « *En effet, cette idée particulière – si familière aujourd'hui, mais en réalité si peu évidente – que le devoir s'accomplit dans l'exercice d'un métier, d'une profession (Berufspflicht), c'est l'idée caractéristique de « l'éthique sociale » de la civilisation capitaliste* » ; en un certain sens, elle

circulation des faits scientifiques, La Découverte, Paris - B. Latour, *Les Microbes. Guerre et paix*, suivi de *Irréductions*, Métailié, Paris, « Pandore », 1984 - B. Latour, *La Science en action*, La Découverte, collection « Textes à l'appui », Série « Anthropologie des sciences et des techniques », Paris, 1989, ISBN 2-7071-1889-7 - B. Latour, *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, La Découverte, collection « L'armillaire », Paris, 1991., ISBN 2-701-2083-9 - B. Latour, *Aramis ou L'amour des techniques*, La Découverte, collection « Textes à l'appui », Série « Anthropologie des sciences et des techniques », 1992, ISBN 2-7071-2120-7 - B. Latour, *Changer de société. Refaire de la sociologie*, La Découverte, collection « Armillaire », Paris, 2005, ISBN 2-701-4632-3

¹⁹⁹ Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, collection Agora Pocket n°8.

en est le fondement. C'est une obligation que l'individu est supposé ressentir et qu'il ressent à l'égard de son activité « professionnelle », peu importe celle-ci ; en particulier, peu importe qu'elle apparaisse au sentiment naïf (dem unbefangenen Empfinden) comme l'utilisation par l'individu de sa force de travail personnelle, ou seulement comme l'utilisation de ses biens matériels (en tant que « capital ») (...) Chacun trouve aujourd'hui en naissant l'économie capitaliste établie comme un immense cosmos, un habitacle dans lequel il doit vivre et auquel il ne peut rien changer – du moins en tant qu'individu »²⁰⁰. D'où la référence à un « esprit du capitalisme » pour exprimer cette logique commune aux sociétés. D'où aussi la nécessité de le comprendre. Cette sécularisation marque aujourd'hui le système éducatif, en particulier l'enseignement des sciences de gestion et, au regard des catégories de la Raison utilitaire.

C'est un des aspects du désenchantement du monde dont parle Max Weber. C'est aussi ce qui crée un besoin de sens dont le cadre conceptuel se trouvait dans les humanités, y compris sous la forme moderne de disciplines telles que l'histoire, la philosophie, la sociologie, la psychologie, etc. Le capitalisme repose sur l'évidence majeure de l'échange économique. Nous perdons, dans cette manière de voir, toute la richesse d'analyse attribuée par M. Mauss²⁰¹, au don comme fait social total et nous réduisons l'échange et la vie économique à des perspectives utilitaires.

Le second projet est la conséquence de la normalisation de l'enseignement des sciences de gestion dans les *Business schools*. Si l'on se réfère à l'extraordinaire expansion des sciences de gestion depuis le début de la décennie 70. On constate aussi la manière dont les sciences de gestion empruntent les cadres conceptuels d'autres disciplines des sciences humaines comme la psychologie et la sociologie en y puisant des concepts, tout en les modifiant. C'est aussi depuis la décennie 80 que les catégories classiques de la recherche – recherche fondamentale, recherche appliquée, recherche et développement - s'estompent au moment où les enjeux du management deviennent objet de recherche.

Les conséquences vont bien au-delà des frontières des sciences de gestion. L'organisation étant au carrefour des flux économiques, des fonds de recherche considérables sont mobilisés par les entreprises, les organismes qui les fédèrent et ceux qui sont en relation avec elles. Ces sommes ne sont donc relativement plus disponibles pour les autres disciplines, à moins que celles-ci ne prennent l'entreprise comme terrain de recherche. C'est ainsi, par exemple, que des concepts, tel que celui de culture, offrent une illustration de cet aspect-là. Les sciences de gestion, en leur attribuant une culture, vont annexer le concept en le transcrivant de l'anthropologie sans emmener ni son histoire, ni ses catégories. C'est aussi ce qui conduit à la constitution d'une « zone grise » entre l'enseignement, la recherche et le conseil. La tradition séculaire du « désintéressement » du savoir est ainsi remise en cause en ouvrant des potentiels de rentabilité marchande considérables aux établissements et à leurs enseignants et en légitimant d'autant les catégories de la Raison utilitaire, mais aussi en ouvrant aux cabinets de conseil l'univers de l'enseignement supérieur par le biais de la formation continue. Les politiques de communication des établissements, celles de *rating*, de *ranking*, de normalisation, d'image en découlent logiquement, traduction pour ces cursus, des catégories marchandes et exemples montrés aux autres disciplines : les acteurs des sciences sont ainsi conviés à créer leur entreprise et les disciplines « désintéressées », au mieux tolérées et plus généralement démantelées comme nous le montre le cas anglais.

²⁰⁰ Max Weber, *op. cit.*, p.51.

²⁰¹ M. Mauss, *Essai sur le don*, PUF, Paris, 1924

Le développement de la recherche en gestion est le signe de l'expansion des sciences de gestion comme discipline, mais aussi comme pratique sociale plus que comme discipline intellectuelle. La séniorité du système américain en matière de construction des MBA et son hypostasie idéologique ayant accompagné l'effondrement du système socialiste, conduisent à la normalisation de l'enseignement et de la recherche à la lumière de ces catégories-là, catégories qu'il est possible de rapidement qualifier de dépendances de celles de la Raison utilitaire. C'est l'hypertrophie de cette dimension-là qui indique en creux ce que la philosophie peut apporter à la formation et à la recherche en sciences de gestion.

Cette perspective est développée autour de deux arguments :

- La philosophie comme référence (en particulier au regard de la faiblesse du cadre conceptuel des sciences de gestion) ;
- La philosophie comme méthode (en particulier au regard de la primauté des approches de type psychosociologique) avec l'exemple de la maïeutique et, plus généralement, de l'herméneutique.

La philosophie comme référence²⁰²

La philosophie est vieille comme l'humanité. Pour ce qui nous concerne, en tant qu'Occidentaux, celle dont nous avons gardé la trace remonte au VI^e siècle avant Jésus-Christ et le fait que nous en ayons gardé mémoire, montre toute l'attention, au-delà du bouleversement des formes matérielles des sociétés, que l'humanité porte sur les racines de sa pensée. Mais c'est aussi le cas dans d'autres parties du monde, en particulier celles des civilisations écrites qui gardent mieux les traces du passé comme la Chine avec Confucius, à la même époque.

Malgré le statut, variable selon les époques, de la philosophie dans la cité, elle n'a jamais prétendu, en tant que telle, changer le monde. C'est d'ailleurs ce que certains philosophes tel K. Marx lui ont reproché. Les contradicteurs à la perspective philosophique vont même parfois jusqu'à mettre en avant qu'elle ne sert à rien et que c'est ce qui caractérise son essence dans la mesure où elle s'est toujours prétendue désintéressée, d'où sa critiquable autoréférentialité. Ni l'action quotidienne, ni, *a fortiori*, la recherche du profit ne sont dans ses préoccupations.

La figure du philosophe émerge comme celle d'un Homme à l'abri de l'agitation du monde. Et, depuis ce temps-là, les philosophes ont toujours constitué un petit groupe d'individus qui observent, qui pensent, qui dialoguent aussi bien avec de lointains prédécesseurs que des interlocuteurs qui leurs sont contemporains et qui, s'ils s'adressent à leurs pairs, destinent aussi leurs œuvres à tous leurs successeurs.

De son côté, l'entreprise, dans sa forme actuelle, est une institution récente dont on sent les prémisses à la fin de la Renaissance pour la voir se développer, à partir de la Révolution industrielle, comme la forme de l'industrie moderne, mettant ainsi fin au long règne de la richesse terrienne. Elle prend, en France, sa forme juridique privilégiée – la société anonyme – en 1866, avant de connaître au XX^e siècle, un développement fulgurant au point d'être aujourd'hui au centre des institutions sociales par des tailles, pour les plus grandes d'entre elles, supérieures à celles de beaucoup d'Etats.

²⁰² Ces lignes sont inspirées de *Mercurie et Minerve : perspectives philosophiques sur l'entreprise*, Y. Pesqueux, B. Ramanantsoa, A. Saudan et J.-C. Tournand, Ellipses, Paris, 1999.

L'entreprise est une institution économique et sociale, conçue pour créer de la richesse matérielle. Elle est donc à visée téléologique par définition et ne peut atteindre son but que par la mise en œuvre des modalités propres à développer une efficacité qui, en un peu plus d'un siècle, a modifié les données du monde. C'est à ce titre qu'elle se trouve positionnée, par les contradicteurs à la perspective philosophique, comme le lieu du développement de la Raison utilitaire et de celle-là seulement.

Elle a transformé la vie des Hommes dans les sociétés dont elle constitue le moteur économique. Elle constitue la forme du développement des branches d'activité venant assurer la prospérité matérielle en définissant le mode de vie de chacun d'entre nous, tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur, en modifiant non seulement les modes de production artisanaux, mais aussi l'agriculture et la pêche qui s'étaient passées d'elle pendant des siècles en leur donnant une productivité considérable accrue au regard de ce qu'elle était avant. Elle a créé un nombre exceptionnel de réponses aux besoins des Hommes, construisant les caractéristiques de la vie moderne. C'est aussi pourquoi l'entreprise est aujourd'hui chargée de garantir le développement et la pérennité matérielle de nos sociétés.

Formuler le projet que la philosophie peut apporter une réflexion fondamentale aux sciences de gestion, c'est faire apparaître les liens qui peuvent s'établir entre le discours plusieurs fois centenaire de la philosophie et la pratique toute moderne de l'entreprise. C'est affirmer qu'un dialogue fructueux peut se développer entre les méditations d'un tout petit nombre d'individus qui, tout au long du temps, ont été bien loin de prétendre inspirer les agents organisationnels. Même si leurs discours s'adressaient le plus souvent aux puissants de ce monde, ils ne se souciaient pas d'autre chose que de penser et les agents organisationnels, parce qu'ils sont à la fois dans l'organisation et Hommes se trouvent ainsi concernés. Toutefois, ils travaillent aujourd'hui dans les grandes organisations sans trop se soucier de philosophie et, en tous les cas, sans revendiquer de se réclamer d'elle. Et pourtant, la distance entre ces deux pôles de l'activité humaine n'est peut-être pas aussi grande qu'on le croit car les deux univers sont de l'ordre de l'activité humaine dans une sorte d'écho révélateur d'affinités et de réminiscences dont il vaut la peine d'étudier la nature et de sonder la profondeur.

Proposer la philosophie comme référence, c'est constater que les problèmes que se sont posés les philosophes ne sont pas seulement de l'ordre de ces « nuées » sans consistance qu'Aristophane mettait en évidence pour qualifier le produit de l'imagination de quelque rêveur, mais qu'il s'agit de bribes de l'aventure humaine qui peuvent réapparaître avec une pertinence nouvelle au travers du temps, dans la mesure où la réflexion du philosophe est atemporelle et donc prédictive. Il s'agit de vérifier que la distance qui sépare le bureau du philosophe de l'organisation n'est peut-être pas aussi grande qu'il y paraît dans la mesure où ce philosophe, témoin et narrateur des constantes humaines peut avoir quelque chose à dire quant aux pratiques et à l'études des pratiques organisationnelles et de celles du comportement de leurs agents et, qu'à ce titre, ce témoignage-là prend sens. D'autant que, dans la mesure où la philosophie ne se nourrit pas seulement d'elle-même, mais toujours aussi de l'activité humaine, elle peut à la fois servir de référence et, pour les philosophes contemporains, aller chercher dans sa confrontation avec l'organisation, matière à réflexion sur l'activité humaine.

De leur côté, les agents organisationnels pourront saisir l'occasion de rafraîchir leurs connaissances et de les enrichir, dans un double mouvement qui parle de l'œuvre des philosophes pour aller vers les situations organisationnelles, la philosophie, comme science des sciences, offrant une ouverture aux catégories exclusives et réduites de la Raison Utilitaire, en

replaçant leur quotidien dans cet arrière-plan philosophique. Peut-être certains de ces agents organisationnels, Hommes d'action souvent pris, au-delà des méthodes codifiées, dans des pratiques instinctives, discuteront une primauté accordée à l'expérience empirique et aux prétentions des zéloteurs de ces méthodes codifiées à ériger en science leur savoir-faire. Peut-être trouveront ils les ressources permettant de lire, sous un autre éclairage, ce qui se passe sous leurs yeux, dans leur esprit et donner ainsi un autre sens à leurs actions en se découvrant héritiers d'une sagesse dont ils occultaient jusqu'ici les fondements.

C'est bien en cela que la philosophie vient offrir une référence au cadre conceptuel des sciences de gestion. La philosophie est apte à fournir des « références ultimes », validées dans le temps. C'est en effet la particularisation de ces « références ultimes » en un lieu donné et à un moment donné qui permet d'éclairer les conduites spécifiques par l'identification des ressources permettant de se confronter aux phénomènes. C'est ce qui permettrait d'éclairer la mise en œuvre localement de principes généraux liés à des méthodes de gestion en donnant corps aux valeurs d'une entité, l'organisation, comme lieu spécifique de coproduction de valeurs par interaction entre l'agent, l'organisation et la société. La philosophie viendrait ainsi rendre possible la traduction de termes dont le contenu est essentiel.

Il s'agit en effet de parvenir aux « fondamentaux », c'est-à-dire aux éléments qui permettent de comprendre comment nous pensons. Les organisations contemporaines sont redevables des formes et des systèmes dont elles concrétisent un type d'activité. Mais il est difficile de comprendre les éléments qui sont à l'œuvre aujourd'hui sans se confronter à l'Histoire en revenant à ce qui semble avoir marqué la façon dont nous pensons les choses dans un univers de rigueur et de réflexion évitant la superficialité. Il s'agit de valider le détachement de la pensée philosophique dans ce qu'elle possède de prédictif. Aux contraintes de l'immédiateté, il est ainsi possible d'opposer la transcendance des cadres philosophiques et donc, à l'objectivité supposée de la conceptualisation des pratiques, on peut ainsi opposer la rigueur de la réflexion philosophique.

Pour donner un exemple, il est ainsi possible de qualifier Aristote de « modélisateur » de la pensée occidentale, de formalisateur de notre « modèle à penser », là où Confucius tiendrait la même position pour la pensée chinoise. C'est en cela, qu'en miroir, la pensée d'Aristote et de Confucius aurait quelque chose à nous dire sur la manière dont nous pensons. Mais nous serions moins les fils appliqués d'Aristote ou de Confucius qu'ils ne seraient nos pères. Disons plutôt que des philosophes comme ceux-là, dégagés des contours de l'érudition - mais il en va aussi de Kant dans ce qu'il nous rend totalement légitime à nous, Occidentaux, la dualité « impératif catégorique - impératif hypothétique », ces philosophes-là donc, sont moins les modélisateurs prescriptifs de nos modes de pensée et, finalement, des comportements qui en découlent, que les formalisateurs, à un moment donné et de façon plus ou moins totalement prédictive, de nos modes de pensée, au point que l'on raisonne largement aujourd'hui au regard des catégories qu'ils ont formalisées. Et c'est en cela que la philosophie peut intéresser les sciences de gestion dans l'effet miroir qui est le sien.

La philosophie comme méthode

La philosophie est d'actualité dans un contexte qualifié par J. Bouveresse de « demande de philosophie »²⁰³ et qu'il pose de façon très polémique : « *la demande de philosophie n'a*

²⁰³ J. Bouveresse, *La demande philosophique*, L'Eclat, Paris, 1996.
Yvon PESQUEUX

probablement jamais été aussi forte, mais c'est de moins en moins aux producteurs de philosophie « en gros » qu'elle s'adresse pour la satisfaire » (p. 19).

Cette « demande de philosophie » recoupe à la fois la remise en cause des humanités mais aussi, pour ce qui concerne plus directement l'organisation, la montée en puissance d'une perspective éthique avec l'éthique des affaires. C'est au moins à ce double titre que les agents organisationnels se trouvent être demandeurs de philosophie. En effet, et en cela suivons J. Bouveresse, « *le pouvoir des médias, dont on se plaint régulièrement, n'a fait, somme toute, que rendre plus manifeste et accentuer de façon spectaculaire la tendance générale de notre époque à remplacer la réalité par sa représentation, l'importance réelle par la visibilité et, comme dit Musil, la « quantité de l'effet » par « l'effet de la quantité » » (p. 20). L'organisation est bien un de ces lieux qui rend légitime « l'effet de la quantité » et c'est au moins une raison pour confronter l'agent organisationnel à cette demande-là. Accompagnons toujours J. Bouveresse qui souligne que la philosophie contemporaine tend à « proposer à des gens qui demandent des réponses à des questions profondes qui ont à première vue une importance cruciale pour la compréhension du monde et de la vie des considérations et des analyses souvent très techniques portant sur des sujets qui n'ont à première vue aucun rapport ou, dans le meilleur des cas, seulement un rapport lointain et très indirect avec les choses importantes dont elle est censée s'occuper » (p. 23). Transposons cette proposition telle quelle aux sciences de gestion pour fonder ce que la convocation de la philosophie pourrait leur apporter.*

La philosophie est une discipline rigoureuse que l'on ne peut convoquer ainsi comme simple alibi pour qualifier les actions « de » et « dans » l'organisation car elle questionne les choses quant au fond. C'est pourquoi, si l'on admet que la philosophie a quelque chose à dire aux sciences de gestion – et donc qu'il ne s'agit pas d'un simple alibi, c'est bien à elles qu'elle s'adresse dans sa vocation à mettre en perspective les concepts et les catégories qui sont celles avec lesquelles elles sont confrontées. Songeons, par exemple, au concept de responsabilité dont il est fait si large usage aujourd'hui.

Face à l'attitude que fustige J. Bouveresse dans *La demande philosophique* et pour tous ceux qui sont convaincus qu'il ne s'agit pas seulement d'un phénomène de mode, deux grands types de critiques sont à envisager :

- Celle qui voit dans le privilège accordé à la philosophie un phénomène caractérisant l'expression d'une crise plus profonde à relier au déclin des idéologies, des grands systèmes ou des « grands récits » philosophiques et religieux, en particulier pour tout ce qui concerne les impasses et les incertitudes de la politique que l'« économisation » de la pensée ne peut pallier malgré le moralisme affiché, moralisme d'autant plus pernicieux qu'il serait corrélatif du triomphe de la corruption là où la « transparence » du marché ne peut jouer.
- Celle qui voit dans la philosophie un alibi, en particulier qui trouve, dans les « impératifs éthiques » et leur mise en avant hypocrite, un moyen supplémentaire pour légitimer le pouvoir discrétionnaire au nom de valeurs psychopompes.

A côté de ces attitudes dont on peut néanmoins trouver une certaine « réalité », il existe une position plus raisonnée qui, sans être trop teintée de naïveté et sans négliger les positions précédentes, fait apparaître un authentique besoin de réflexion philosophique en sciences de gestion que la multiplication des scandales médiatisés ne fait que confirmer.

Ce que la philosophie peut ainsi apporter à la recherche et à la compréhension des phénomènes en sciences de gestion n'aboutira que si deux grands types de préjugés théoriques, au-delà des remarques précédentes, sont dépassés :

- L'organisation est un monde où n'existe que des attentes économiques, en particulier un monde où il n'y a aucune place à autre chose ; c'est le lieu de l'« horreur économique » pour reprendre la thèse de V. Forrester²⁰⁴, constat qui fonde soit le déclassement de la philosophie comme référence, soit un comportement étranger à toute autre perspective qu'économique ; le monde est tel que nous le faisons et la philosophie, dans ce qu'elle offre à fonder les conceptions du monde, nous offre ainsi un mode de réflexion ;
- La philosophie est un univers totalement théorique, désincarné et abstrait ce qui, pour les uns, fait sa grandeur et sa légitimité et, pour les autres, la justification de sa totale disqualification.

C'est donc au-delà de ces deux préjugés que se construit la référence à la philosophie en sciences de gestion et ceci à partir de deux grands types de position :

- L'une, classique, part de l'exposition des principes fondamentaux de pensées philosophiques et les confronte aux pratiques organisationnelles en évitant l'écueil de l'érudition ;
- L'autre, plus originale, que l'on peut qualifier, à l'instar de Platon et de Socrate, de maïeutique ou encore plus largement d'herméneutique.

Dans le premier cas, au regard des agents organisationnels, on fait le pari que la lecture ou la relecture d'auteurs philosophiques puisse permettre de découvrir ou de redécouvrir le sens de certaines activités. Les textes philosophiques sont alors compris comme des sortes de récits, des histoires où les personnages sont des concepts et interprétés comme des métaphores des activités. La convocation de la philosophie offrirait ainsi le recul par rapport à l'essence et la substance des organisations. Bien sûr, le choix des œuvres de tel philosophe exprime des options philosophiques, mais la perspective proposée n'est pas celle de l'érudition ou de l'exégèse. Il s'agit d'éviter ces débats-là puisque la proposition est ici celle de la référence à l'œuvre de certains philosophes et une incitation à leur convocation en laissant le chercheur libre de telle ou telle interprétation.

Dans le second cas, il s'agit de maïeutique. Rappelons, à cette étape, que la maïeutique nous vient de Platon : « *Platon, dans le Théète, met en scène Socrate, déclarant qu'en sa qualité de fils d'une sage-femme, et lui-même expert en accouchement, il accouche les esprits des pensées qu'ils contiennent sans le savoir (149 A et suivants). Platon le représente mettant en pratique cette méthode dans plusieurs dialogues, notamment dans le Ménon* »²⁰⁵. C'est au nom de cette position qu'il est possible d'en faire proposition comme référence en sciences de gestion en précisant qu'il s'agit à la fois d'une posture et d'un enjeu de recherche. En effet, face aux questionnements, les réponses les plus diverses ont été apportées avec des références puisées dans d'autres disciplines. Les pratiques de type psychologique sont le plus souvent l'expression d'une idéologie de la soumission dans la mesure où il s'agit de normaliser des comportements. C'est à partir de « thèmes » que la maïeutique et l'herméneutique sont envisageables dans un univers de recherche où le thème lui-même, par le recours aux fondements qu'il suppose, justifie la référence à la philosophie.

Les quelques exemples qui suivent vont clarifier ce que l'on entend ici par maïeutique et par herméneutique :

²⁰⁴ V. Forrester, *L'horreur économique*, Fayard, 2002

²⁰⁵ A. Lalande, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1991.

- L'argent : l'entreprise et l'argent sont deux concepts liés. Il s'agit ici de réfléchir sur les fonctions sociales et symboliques de l'argent et sur les aspects d'un monde sans argent : du troc à la monnaie électronique. Réfléchir sur l'argent, c'est d'ailleurs aussi réfléchir sur la confiance ;
- La peine des Hommes : l'activité des agents organisationnels repose sur la primauté du travail pour l'organisation, travail qualifié de « motivé ». La peine des Hommes est de dimension plus large et conduit à la question : pour quelle espèce travaillons-nous ? Celle des Hommes à qui nous pouvons dédier nos peines ou celle d'une nouvelle espèce, celle des organisations, pour qui nous peinons et nous mourons ? Ceci rejoint aussi la question de la dignité ;
- La mort : les sociétés traditionnelles se caractérisent, entre autres, par la place centrale donnée à la mort. L'organisation contribue, pour sa part, à la négation de la mort, dans les sociétés contemporaines. La mort est « sortie » des organisations pour ne plus revêtir qu'un aspect individuel. La mort des proches tend d'ailleurs à se soigner (intervention de psychologues lors des morts accidentelles, par exemple). Quel regard porter sur ce thème ?
- Le caprice : l'entreprise et le management sont le lieu de l'idéologie de l'exclusion de la fantaisie du fait de la primauté accordée à la rationalité procédurale et non à la Raison) alors que la consommation est le lieu d'expression du caprice. Quel regard porter sur le statut du caprice aujourd'hui ?
- L'angoisse : La conception actuellement légitime de l'angoisse repose sur l'individualisation et la psychologisation du thème. Est-ce suffisant ? En particulier, l'organisation peut-elle se suffire de l'éviction de l'angoisse ?
- La cupidité et l'envie, cupidité érigée en valeur dans les logiques de compréhension des agents organisationnels au point de fonder des systèmes de rémunération, envie comme se situant en continuité de l'intérêt et de l'ambition.

Poser ainsi la philosophie comme un des fondements possibles des sciences de gestion montre en quoi ses « fondamentaux » ont quelque chose à dire dans un univers où, plus qu'ailleurs, on distingue « théorie » de « pratique ». A la référence philosophique répond ainsi l'offre d'explicitation de la demande par l'enseignant – chercheur.