

## REMERCIEMENTS

À Alain Desreumaux qui a bien voulu accepter de préfacier cet ouvrage. Je l'en remercie très chaleureusement.

À mes co-auteurs qui ont apporté leur contribution à ce livre, je voudrais dire combien je leur suis reconnaissant d'avoir partagé cette belle aventure qui nous a conduits à la réalisation de cet ouvrage collectif.

À Yvon Pesqueux et à Jean-François Chanlat, je voudrais particulièrement exprimer toute ma gratitude et ma reconnaissance de m'avoir soutenu dans cette entreprise.

Enfin, je voudrais remercier les Éditions De Boeck pour la publication de cet ouvrage et plus particulièrement Dominique De Raedt et Frédéric Jongen.

*Xavier Deroy*

# Préface

*Alain DESREUMAUX*<sup>1</sup>

En tant que discours préliminaire, non circonscrit à de simples mondanités, une préface peut ressortir à différentes logiques ou figures de style : celle de la louange, de la critique bienveillante, de la réinterprétation du contenu de l'ouvrage, voire de la révélation d'un sens caché (qui aurait échappé aux auteurs eux-mêmes), ou encore de la déconstruction, exercice devenu très à la mode.

Quelle que soit la logique qu'il exprime, ce discours préliminaire peut s'avérer particulièrement ennuyeux pour le lecteur, surtout si son auteur a tendance à se croire important. Ce discours peut même être un brin vexant. Après tout, le lecteur a-t-il vraiment besoin d'être pris par la main et de se voir suggérer la façon dont il doit interpréter ce qu'il va lire ? Il est plutôt en droit d'être considéré comme tout à fait capable de réflexivité, de construire son propre jugement, de s'approprier un texte, voire de le recréer (par exemple, de façon minimale, en ne le lisant pas dans l'ordre construit par le plan de l'ouvrage). De façon paradoxale, une préface qui suggère une interprétation est bien alors ce qu'il faudrait lire en dernier.

Pour le rédacteur qui se veut respectueux des lecteurs et des auteurs de l'ouvrage, l'exercice est assez délicat. Il est analogue à celui de l'allocution d'ouverture d'un congrès ou d'un colloque, où il s'agit d'en dire suffisamment pour convaincre les participants qu'ils ont eu raison de venir, sans trop dévoiler les contenus pour laisser aux conférenciers la primeur de leur intervention. Il en va différemment, bien sûr, si l'auteur de la préface a une contribution originale à apporter au thème de l'ouvrage, mais le lecteur se demande alors à bon droit pourquoi cette contribution n'est pas intégrée au contenu même de l'ouvrage et correctement articulée avec les autres contributions.

Soucieux de composer avec ces contraintes, et à défaut d'apport original, l'auteur de la préface tente alors une mise en perspective par rapport à un corpus établi, ou tout au moins, par rapport à la connaissance qu'il en a et à l'interprétation qu'il s'en est donnée.

---

1 Professeur à l'Université des sciences et technologies de Lille.

Dans le domaine de la stratégie, puisque c'est de cela qu'il est question, ce travail de mise en perspective ne va pas de soi pour différentes raisons, la principale tenant au fait que la stratégie, en tant que discipline et champ de recherche, projette une image d'elle-même plutôt confuse.

Image confuse, tout d'abord, pour ce qui est de ses contours.

Le management stratégique est sans doute la discipline des sciences de gestion qui a connu le développement le plus rapide de ces dernières décennies, mais aussi le plus désordonné, au point que N. Foss peut le qualifier d'adhocratie fragmentée (Foss, 1996). Il n'est d'ailleurs pas certain que ce champ ait dépassé le stade pré-paradigmatique qu'H.I. Ansoff diagnostiquait voilà déjà vingt ans (Ansoff, 1987).

Il existe, certes, des définitions conventionnelles du domaine. Considérées de façon très générale, les questions auxquelles s'intéresse le management stratégique ont à voir avec les choix majeurs qu'une entreprise doit exercer et qui fixent son cadre de fonctionnement sur longue durée, ainsi que les modalités de son insertion dans un environnement choisi, voire construit. Ce sont tout à la fois des questions sur le pourquoi, le quoi et le comment des activités de l'entreprise, voire sur les raisons de son existence, avec, in fine, la volonté d'élucider les sources de l'avantage concurrentiel et de la performance supérieure durable. Ces conventions de définition du domaine de la stratégie ne sont pas sans fondement, mais à vouloir les suivre de trop près on court le risque d'exclusions discutables de certains sujets. Par exemple, on perd rapidement de vue les questions de conduite de la stratégie au quotidien, on tend à focaliser l'attention sur une catégorie d'acteurs (les principaux décideurs, voire les acteurs « héroïques ») en oubliant tous les autres (et notamment ceux qui subissent), qu'ils soient dans ou hors de l'entreprise, on passe rapidement sur les macro-régulations ou les régulations institutionnelles dont les comportements stratégiques des entreprises dépendent mais qu'ils contribuent également à produire, de façon réfléchie ou non.

L'image confuse du management stratégique, son caractère d'adhocratie fragmentée, tient également au fait qu'il emprunte largement à de multiples disciplines des sciences sociales (économie, sociologie, science politique, etc.), et ce de façon quelque peu désordonnée. En empruntant aux autres disciplines, le management stratégique importe les débats récurrents qui opposent ces disciplines-mères, débats qui reflètent des positions épistémologiques contrastées. Le management stratégique reproduit souvent ces débats, voire se décompose lui-même en différentes chapelles, plus qu'il ne parvient à opérer des dépassements et à justifier d'un apport original fructifiant les emprunts réalisés.

Pourtant, il ne manque pas de sujets pour lesquels le management stratégique pourrait s'investir dans une production originale ou une théorisation spécifique. La question de la dynamique ou de l'évolution de l'entreprise constitue un bon exemple, qui suppose l'exploration soignée de l'interaction de différents niveaux d'analyse plutôt que la valse-hésitation à laquelle on assiste quant à la désignation d'un niveau privilégié (tantôt micro, tantôt macro, tantôt méso).

Faute de théorisation originale, le management stratégique est toujours plus ou moins menacé de ne plus être, comme le pense R. Déry, « qu'un sous-champ des disciplines nomothétiques établies ou, au mieux, un carrefour multidisciplinaire, un espace de disputes interdisciplinaires » (Déry, 2001). De fait, empruntant de multiples théories, le management stratégique peut laisser perplexe ceux qui attendent des

perspectives claires, sinon des certitudes. Sans doute peut-on considérer que ce pluralisme, ou cet éclectisme, est source de richesse et se dire, avec K. Lewin « qu'il n'y a rien de si pratique qu'une bonne théorie ». Mais face à ce pluralisme ou cet éclectisme théorique que donne à voir le management stratégique, on est quand même tenté d'ajouter: sans doute, mais quelle est la bonne ?

À la confusion des contours du management stratégique, s'ajoutent des interrogations sur le sens et la pertinence des préconisations que l'on peut en déduire.

L'examen du développement de cette discipline sur longue période est révélatrice de la distance qu'elle a prise vis-à-vis des finalités praxéologiques bien présentes à l'origine, même si, globalement, la réflexion en management stratégique a manifestement été stimulée par les défis successifs qu'ont connus les entreprises durant les quarante dernières années. Plusieurs analystes avisés ont souligné cette évolution et en donnent une explication.

Par exemple, H. Tsoukas et C. Knudsen (2002) considèrent qu'il existe une tradition dominante en management stratégique (une science normale) qui exprime un mode préféré d'explication des phénomènes analysés et une certaine vision de la relation entre pensée et action.

Le mode préféré d'explication ressortit à ce que certains appellent une approche de type « variance » (par opposition à une approche de type processus) et à un modèle déductif-nomologique. Il correspond à la volonté de trouver des associations entre variables de façon à identifier des régularités, des éléments de causalité, voire des lois dans le comportement des entreprises. Cette quête de lois entre largement en cohérence avec les modèles d'équilibre prévalant dans une certaine vision de l'économie et les modèles structuro-fonctionnalistes qui ont dominé la sociologie et l'économie des organisations. Les premiers, dont on trouve trace dans le paradigme SCP, l'école dite du positionnement et une partie de la théorie moderne des jeux, cherchent à expliquer ce qui se produit dans un système stable en comparant deux états d'équilibre, avant et après un changement dans les variables exogènes du système. De tels modèles reposent sur l'idée que l'on ne peut produire une connaissance empirique sur un système social s'il ne manifeste pas un niveau relativement élevé de stabilité, c'est-à-dire s'il ne remplit pas une double condition de clôture externe (possibilité d'isoler le système de son environnement) et interne (constance de la structure du système). Sur cette base, on en vient évidemment à considérer le comportement de l'entreprise comme fondamentalement déterminé par des contraintes externes, à développer des explications fortement empreintes de déterminisme situationnel ou contextuel. Quant aux modèles structuro-fonctionnalistes, dont la théorie de la contingence structurelle, la théorie des coûts de transaction, ou celle de l'entreprise considérée comme un « nœud de contrats » sont une expression, ils cherchent à expliquer l'existence des différentes structures institutionnelles que les modèles d'équilibre tendent à prendre comme une donnée. Proche des thèses darwiniennes de la sélection naturelle, cette explication revient le plus souvent à poser que les arrangements structurels observables sont à chaque fois une réponse efficiente à un ensemble de circonstances, permettant de minimiser (ou au moins de réduire) un type de coûts ou un autre (coûts d'agence, de transaction, d'adaptation, de surveillance, etc.).

Le point commun de ces deux types de modèles est de considérer implicitement le monde comme possédant un ensemble fini d'états (la vision d'un monde clos,

par opposé à celle d'un monde ouvert) et d'inspirer des recherches plus soucieuses de révéler, d'analyser et de justifier ces états que d'élucider les processus qui les produisent, les reproduisent, les transforment.

Concomitamment, ces travaux expriment une conception de la relation entre pensée et action que Tsoukas et Knudsen, comme d'autres auteurs (Von Krogh, Blackler, Weick et Roberts, etc.), qualifient de «représentationnisme». Dans sa version forte, cette approche exprime l'idée d'un monde pré-donné, possédant certaines caractéristiques, dont on peut acquérir une représentation ou une connaissance rigoureuse par l'exercice de la réflexion et de la raison. Sur la base de cette connaissance préalable, possédant le statut d'idées claires considérées comme vraies, l'action est alors conduite en suivant des règles explicites de façon à atteindre un ensemble de buts.

Il ne s'agit pas de nier, par principe, l'intérêt de cette tradition dominante de recherche en stratégie, qui revient à ériger cette dernière en objet à étudier plutôt que de la considérer comme une pratique à comprendre et à orienter. Mais force est de constater qu'elle débouche logiquement sur ce que l'on peut appeler une posture post-normative qui ne peut que fragiliser son volet propositionnel.

Dès lors que les recherches en management stratégique s'inscrivent dans une approche de type «variance» et s'inspirent, plus ou moins implicitement, de modèles d'équilibre ou de modèles structuro-fonctionnalistes, elles tendent à produire un discours assez largement post-normatif. Qu'il s'agisse de travaux sur le contenu des stratégies, sur les agencements organisationnels ou les processus de décision, le discours post-normatif se limite à inférer des pratiques observables un certain nombre de lois et certaines prescriptions quant aux solutions pertinentes. En caricaturant un peu, cela revient d'une certaine façon à expliquer aux praticiens comment utiliser des dispositifs ou des solutions qu'ils ont eux-mêmes conçus.

Rendre compte des pratiques des entreprises, les rationaliser, voire les théoriser, présente un intérêt indéniable sur le plan de l'enseignement. Mais l'apport de cette posture de recherche pour le praticien reste très limité pour plusieurs raisons.

D'une part, associés comme ils le sont à des catégorisations souvent très stylisées, les travaux post-normatifs ne sont pas à même de restituer ce qui constitue la réalité de la vie des organisations, à savoir le changement permanent, la dynamique.

D'autre part, ces travaux laissent sans véritable réponse la question du comment. À supposer, par exemple, que des recherches parviennent à repérer une association particulièrement performante entre une stratégie et une structure organisationnelle, suffisamment robuste dans le temps et dans l'espace pour être proposée comme une véritable modèle, cela ne dit rien aux praticiens quant à la façon de construire et d'opérationnaliser cette association.

Enfin, et surtout, le biais «post-normatif» conduit à négliger de s'interroger sur les pratiques qui peuvent être à l'origine d'innovation dans les comportements stratégiques et les dispositifs organisationnels, voire, plus largement, aux comportements créatifs et non simplement allocatifs. En d'autres termes, les recherches post-normatives en management stratégique prêtent le flan à un critique comme celle adressée à la théorie des coûts de transaction: n'expliquer que les comportements dans le cadre de règles établies.

Il importe, sinon d'abandonner purement et simplement cette posture, d'au moins la compléter par des travaux à orientation prospective visant à explorer les marges d'action des décideurs (ou des acteurs en général), notamment vis-à-vis des régulations globales. Cette exploration des marges d'action des décideurs est bien le corollaire du souci prospectif. D'une certaine façon elle peut être perçue comme la condition de propositions s'éloignant des modèles dominants.

Parler de tradition dominante, c'est évidemment sous-entendre qu'il en existe d'autres dont l'expression est plus discrète et/ou la légitimité moins reconnue. De fait, si la tradition qui vient d'être évoquée semble largement répandue en management stratégique et avoir inspiré de nombreux travaux, on peut lui opposer un ensemble substantiel de recherches d'inspiration non représentationniste, s'inscrivant notamment dans la perspective de *l'enactment* et du «*sensemaking*» de K.E. Weick, qui considèrent que la connaissance est action au sens où les énoncés produits sur le monde sont connotatifs et non dénotatifs. Cela signifie qu'ils ne décrivent pas un monde pré-donné mais, en l'interprétant, contribuent à le créer. Par exemple, en considérant un marché comme saturé, un concurrent comme menaçant, un produit comme satisfaisant un besoin particulier, une entreprise contribue à créer ces objets et les propriétés qu'elle leur associe, en entreprenant l'action appropriée.

Une telle perspective conduit naturellement à des recherches plus soucieuses de révéler les processus et les mécanismes qui produisent des événements empiriques spécifiques, qu'à accumuler les matériaux constitutifs d'une approche «variance». En s'attaquant à la question de savoir comment les individus et/ou les organisations font des «choix stratégiques» en construisant progressivement leurs ensembles d'opportunités dans des environnements changeants et partiellement imprévisibles, cette perspective peut apporter une contribution à l'élaboration d'une théorie dynamique de la stratégie (théorie que Porter appelait de ses vœux – Porter, 1991), laquelle n'a guère de chances de voir le jour tant que l'on persiste à enregistrer des «régularités sociales» ou à traquer les lois invariantes qui expliqueraient et prédiraient le comportement stratégique des entreprises.

Pour autant, lorsqu'ils ne contribuent pas à effrayer les praticiens par une certaine forme de réalisme (Laroche, 1997), les travaux qui expriment cette orientation semblent avoir quelque peine à produire un projet praxéologique clair rompant avec le langage propositionnel nécessairement générique.

Les états de l'art ou les bilans d'une discipline possèdent leurs figures de style. Celle qui consiste à dire en conclusion du bilan que la discipline considérée est «à la croisée des chemins» est une des plus répandues. Elle n'est guère utile si on se limite à l'affirmation. À moins de ne faire que de l'histoire, un bilan ou une mise en perspective prend sens si l'on peut en déduire une forme de programme.

Il n'est pas question de développer ici un véritable programme pour la recherche en management stratégique, mais d'esquisser quelques orientations, déjà détaillées par ailleurs (Bréchet & Desreumaux, 2002).

La première orientation concerne la nécessaire réduction de la distanciation praxéologique soulignée précédemment. Il ne s'agit évidemment pas d'exclure le développement de fondamentaux, voire d'aspects critiques, mais de rappeler la nécessité de s'intéresser aux organisations et aux marchés concrets plutôt que de rester à mi-chemin de la théorie et du réel. Ce dont il faut se saisir, ce sont les marchés

réels, avec leurs règles, leurs fondements et leurs fonctionnements sur des bases institutionnelles, juridiques et sociales, les organisations telles qu'elles fonctionnent en combinant hiérarchie, négociations et contrats. Dans cette perspective, la compréhension des formes d'action collective ne se conçoit pas sans prise en compte des aspects socioéconomiques, voire anthropologiques comme nous y invite régulièrement J.-F. Chanlat, et sans se saisir du délicat problème de l'interaction des niveaux d'analyse pertinents, ce qui suppose la maîtrise de la pluridisciplinarité.

Une deuxième orientation réside dans la nécessité de passer du post-normatif au prospectif. Plutôt que de « compter » les stratégies passées et de mesurer leur niveau d'efficacité, il importe de développer des travaux à orientation prospective visant à explorer, comme dit précédemment, les marges d'action des décideurs (ou des acteurs en général). En fait, ce qui est jeu c'est le rapport au temps, le temps de l'histoire riche d'enseignement, mais aussi le temps du futur dans lequel les stratégies se développeront. Aspects historiques et prospectifs sont ainsi simultanément parties intégrantes de la discipline. C'est aussi la reconnaissance de ce que l'entreprise est effectivement, une entité en situation de dépendance/autonomie, ce que les disciplines-mères semblent ignorer tant elles ont tendance à privilégier une seule de ces réalités.

Enfin, on ne saurait négliger la nécessité de passer du strict instrumental au réflexif ou, dit autrement, de se soucier de l'utilité sociale de la discipline management stratégique.

Traditionnellement, on considère que le management stratégique s'adresse au stratège d'entreprise, au dirigeant. Cette position est parfaitement compréhensible dans une perspective pragmatique simple. Elle pose néanmoins la question de la prise en compte des autres acteurs du développement des projets productifs, prise en compte qui peut d'ailleurs parfaitement se justifier au regard d'une approche partenariale de la valeur (Charreaux & Desbrières, 1998). Mais sans rechercher une justification liée à la prise de risque qui ne serait pas que le seul fait des actionnaires, et tout simplement pour faire une plus large place aux aspects critiques et émancipatoires, on ne peut ignorer les intérêts des diverses parties prenantes des organisations (les personnels, la société, les générations futures dans une acception extensive...). Le faire nous éloigne des débats de société importants et l'on ne saurait sous-estimer durablement et sans risque la nécessité de participer aux débats de société. Sans reprendre complètement M. Weber qui considérait les préoccupations du scientifique ou du savant comme s'inscrivant dans le long terme et cantonnait le politique au choix plus immédiats (Weber, 2002), on mesure néanmoins la nécessité de dépasser parfois la seule acceptation des régulations existantes pour penser le management.

Comment caractériser le présent ouvrage par rapport à ce qui vient d'être dit sur la discipline du management stratégique ?

En termes de posture générale, c'est à l'évidence un travail qui ne s'inscrit pas dans la tradition dominante dont nous faisons état. Ce n'est d'ailleurs pas un ouvrage de stratégie au sens où on l'entend d'ordinaire et où l'on retrouverait les grandes questions explorées par cette tradition dominante : les sources de l'avantage concurrentiel, la catégorisation et l'analyse des grandes manœuvres stratégiques, les dispositifs organisationnels qui leur sont associés, la présentation des outils de diagnostic et d'analyse que cette tradition a produits (les diagrammes, matrices, schémas à flèches

multiples et multidirectionnelles dont certains stratégistes sont friands), etc. Il s'agit en fait d'un ouvrage sur la stratégie, ou plus précisément sur l'agir stratégique, qui explore différentes facettes d'un processus complexe et qui garde sa part de mystère. Dans ces différentes facettes, le discursif, les influences contextuelles, les prédispositions des acteurs, les perspectives qu'ils fabriquent et cherchent à faire partager, y trouvent une juste place. Il y a là autant d'éléments d'une théorie de l'action, toujours en chantier, qui fait encore largement défaut en management stratégique.

Sur ces thèmes, il serait tout à fait inexact de dire que les développements proposés sont dans la droite ligne du programme de recherche pour le management stratégique que nous venons d'esquisser, et manifestement prétentieux de laisser croire que les auteurs de l'ouvrage avaient besoin d'une telle source d'inspiration pour mener leur entreprise. Cela étant, comme lecteur premier, je retrouve au fil des chapitres, comme un écho aux grandes lignes de ce programme. Citons, sans souci d'exhaustivité, la nécessité, pour comprendre les formes de l'agir stratégique :

- de traiter sérieusement la question de l'interaction des niveaux d'analyse ;
- de prendre en compte l'ancrage institutionnel des organisations et des acteurs, sans considérer que cet ancrage est hors champ de l'agir stratégique ;
- de considérer que cet agir est potentiellement créatif et qu'il est tout à fait réducteur de vouloir en figer l'analyse dans une construction d'inspiration contingente évacuant fatalement ce qui est le propre de cet agir, c'est-à-dire sa singularité.

Je retrouve également un appel judicieux à s'intéresser à la variété des parties prenantes et à ne pas laisser hors champ du management stratégique des questions aussi essentielles que celles qui se rapportent à la gouvernance des organisations. Enfin, sont abordées les grandes questions de la vision même de l'organisation, de son rapport à la Société, et de la signification du caractère envahissant du discours managérial.

Les théories des organisations, dans lesquelles le management stratégique puise allègrement, sont à la dérive, nous disent Walsh & al. (2006), parce qu'elles ne sont plus adaptées à la situation économique contemporaine. Il ne relève sans doute pas de la responsabilité du management stratégique de reconstruire ce champ disciplinaire, mais au moins de ne pas commettre la même erreur et de ne pas entretenir le même décalage entre les orientations de recherche et les questions qui se posent actuellement à nos sociétés et nos organisations. L'exploration des différentes facettes et formes de l'agir stratégique est sans conteste une voie à privilégier dans cette perspective.

Bien entendu, toutes ces convergences entre ce que donne à voir cet ouvrage et les préoccupations du préfacier peuvent résulter du phénomène bien connu de biais de lecture. Nul doute que chaque lecteur, avec ses propres biais, pourra trouver bien d'autres choses dans cet ouvrage. Mais nous avons déjà suffisamment pris le risque de trop suggérer de pistes d'interprétation au lecteur pour qu'il soit temps de le laisser construire sa propre interprétation.



---

**Bibliographie**

- ANSOFF, H.I. (1987), The emerging paradigm of strategic behavior, *Strategic Management Journal*, 8/6, 501-515.
- BRÉCHET J.-P. & DESREUMAUX A. (2002), Sciences de gestion et pratiques de management – Le cas du management stratégique, in *Sciences de Gestion et Pratiques Managériales*, Réseau des IAE, Economica.
- CHANLAT J.-F. (1998), *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*, Presses universitaires de Laval, Eska.
- CHARREAUX G. & DESBRIÈRES P. (1998), Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1/2, 57-88.
- DÉRY R. (2001), La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie, in A.-C. MARTINET & R.-A. THIÉTART (coord.), *Stratégie – Actualités et futurs de la recherche*, Vuibert-Fnege.
- FOSS N. (1996), Research in Strategy, Economics and Michael Porter, *Journal of Management Studies*, 32/5, 575-594.
- LAROCHE H. (1997), La querelle du « contenu » et du « processus »: les enjeux de la transformation du champ de la stratégie, V<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Montréal.
- PORTER M.E. (1991), Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 12, 95-117.
- TSOUKAS H. & C. KNUDSEN (2001), The Conduct of Strategy Research, in A. PETTIGREW, H. THOMAS & R. WHITTINGTON (coord.), *Handbook of Strategy and Management*, Sage.
- WALSH J.P., MEYER A.D. & SCHOONHOVEN C.B. (2006), A Future for Organization Theory: Living in and Living with Changing Organizations, *Organization Science*, 17 /5, 657-671.
- WEBER M. (2002), *Le savant et le politique*, coll. 10/18, Paris.

## Chapitre 1

# Institution et formation de la stratégie

Yvon PESQUEUX

## Introduction

---

Il en va de l'institution comme de l'organisation et de la stratégie. Dans les trois cas, il est important de distinguer l'«état» (institution, organisation et stratégie comme «objets») du processus (respectivement «institutionnalisation», «*organizing*» et «formation de la stratégie»). Raisonner sur le plan des «états» n'est pas la même chose que de raisonner sur le plan des «processus», même si les deux sont le plus souvent confondus.

Par ailleurs, mettre en rapport «institution» et «stratégie», c'est devoir distinguer les logiques intra-organisationnelles, inter-organisationnelles et supra-organisationnelles. Dans la première et la seconde, on est dans le champ des organisations tandis que dans la troisième on se situe dans le champ de l'institution.

Pour sa part, la référence à la stratégie relève le plus souvent du spontanéisme, c'est-à-dire d'une évidence non questionnée d'une stratégie décrétée, certes moyennant précautions, mais dans une perspective qui est managérialo-centrée et qui repose sur l'implicite de la grande organisation, implicite permettant de dissocier la stratégie des personnes qui en tiennent le discours et sur celle du volontarisme managérial, la stratégie étant à la fois produit de la volonté et de la Raison et objet de l'exercice de la volonté dans sa supposée mise en œuvre.

Dans les deux cas encore, les deux « objets » que sont l'institution et la stratégie possèdent une dimension politique. Mais c'est là que, suivant les trois logiques (intra -, inter - et supra-organisationnelles) il est question (ou non) d'interaction « institution - organisation ». Dans les deux premières, il s'agit d'un discours organisationnel adressé à la société et à vocation institutionnalisante, c'est-à-dire non questionnable, aussi bien à l'intérieur de l'organisation (la stratégie ainsi décrétée devant être mise en œuvre par les agents organisationnels) qu'à l'extérieur, la référence à un discours stratégique étant un des points majeurs de l'identification de telle ou telle organisation.

On entre alors dans la tension « désinstitutionnalisation de l'institution - institutionnalisation de l'organisation ». L'organisation (et plus spécifiquement l'entreprise) est considérée comme institution au travers du discours de ses dirigeants. Elle adresse un discours d'ordre politique à l'égard de la société. En rendant publiques des normes privées par un passage en force, il s'agit bien alors d'un projet de désinstitutionnalisation de l'institution et, en même temps, d'un projet d'institutionnalisation de l'organisation, ce second projet ne débouchant pourtant pas nécessairement sur l'institutionnalisation de l'organisation comme institution, indépendamment de la référence à une idéologie politique, en l'occurrence celle du « moment libéral » et sa concrétisation en termes de privatisation pour ce qui nous concerne aujourd'hui. Le discours stratégique est alors fondamentalement le support de la privatisation de l'institution.

Or une caractéristique essentielle distingue l'institution de l'organisation. Là où l'institution se caractérise par de l'obstination (et c'est ce qu'il y a de commun aux définitions de l'institution), l'organisation se caractérise par de l'opportunisme. C'est d'ailleurs une des caractéristiques fondatrices du discours stratégique. À l'obstination correspond l'institutionnalisation emblématique de l'État, même si les institutions étatiques se caractérisent par une organisation (mais c'est là une donnée de deuxième rang). À l'opportunisme de l'organisation correspond la rationalité procédurale inhérente à l'autonomie conceptuelle de l'organisation, miroir de son autonomie juridique mais, cette fois, au regard d'un objet conceptuel qui n'est plus l'État (et la société politique) mais le marché (et la société civile). Avec la référence à l'État et à la société politique, on se situe dans la thématique du *business IN society* alors qu'avec la référence à l'organisation et au marché, on se situe dans la thématique du *business AND society*.

L'argument de ce texte sera construit sur la logique suivante :

- l'examen des éléments conceptuels en présence : la notion de discours stratégique, celle d'institution et celle d'organisation ;
- l'administration d'une preuve de l'institutionnalisation de l'organisation opérée au travers des discours stratégiques avec une évaluation d'ordre politique de la théorie des parties prenantes ;
- une conclusion sur le statut institutionnalisant du discours stratégique.

# 1. Les éléments conceptuels en présence

## 1.1 UNE RAPIDE ENTRÉE SUR LA NOTION DE DISCOURS STRATÉGIQUE

La place des discours possède comme caractéristique de se fonder sur les parties émergées de la stratégie, même si les écarts constatés entre oral, écrit et les forces de polarisation de l'organisation sont souvent très importants. C'est cela qui constitue les enjeux de l'enquête à mener sur les discours stratégiques, chacun d'entre eux devant être considéré comme fondamentalement situé, et donc dépourvu de toute signification indépendamment de sa situation. L'étude des discours sert à tenter de saisir des enjeux, c'est-à-dire ce qui pose problème dans la simplicité le plus souvent affirmée en matière de formation de la stratégie. Ce sont les interstices qui apparaissent entre les discours et les forces de polarisation qui sont objets de paradoxes compte tenu du fait de savoir qui parle, d'où il parle, comment, et à qui? À ce titre, les discours stratégiques sont fondamentalement des discours véhiculaires, pour ne pas dire des dialectes dans la mesure où ils vont venir lier les agents organisationnels d'une entité donnée. Ils ne sont donc ni toujours recevables, ni toujours entendus suivant les positions occupées.

Il est donc nécessaire de souligner l'importance de la tâche discursive dans la formation de la stratégie. Parler de stratégie est bien en effet se poser la question du statut de l'écrit et de l'oral. Tout comme C. Geertz<sup>1</sup> souligne l'importance du discours dans le projet ethnologique, ceci concerne aussi les discours stratégiques et la formation de la stratégie.

Il s'agit aussi de souligner son affiliation avec l'écriture du journaliste, c'est-à-dire celle de l'enquête. En effet, le discours de l'enquête offre la possibilité de recouvrir le processus d'évaluation... Et rappelons brièvement ici combien il est possible de pouvoir considérer qu'il en va de même en stratégie où les discours stratégiques tendent à rendre explicite l'implicite. Mais au côté le plus souvent enthousiaste des discours stratégiques correspond un côté sombre: celui de la confusion du discours tenu avec l'expression des préjugés de ceux qui les tiennent. Cette expression est aussi celle de la transformation des pratiques organisationnelles, radicalement diverses, en un savoir organisationnel unifié. C'est au regard de ces propos qu'il est possible de décoder le fétichisme accordé aux discours stratégiques pour ne pas oublier, avec B. Latour<sup>2</sup>, les questions liées à la manière de parler de l'objet: comment es-tu? (posture réaliste) mais aussi qui es-tu? (pour que je puisse te voir comme tu es – posture constructiviste) et surtout de prendre en compte toute la dimension sentimentaliste de ces discours.

Les discours stratégiques, histoires spécifiques racontées par des auteurs spécifiques, relèveraient ainsi plus du polar que de la narration scientifique. Polar car intrigue et dénouement sont tous deux liés en évaluation. Rappelons ici brièvement la fantastique ouverture qu'offre le polar en littérature: «sous-littérature» sur le plan esthétique, c'est aussi une «sur-littérature» sur le plan de l'intrigue. Le rapport à la

1 GEERTZ G., *Ici et Là-bas*, Métailié, Paris, 1996.

2 LATOUR B., *La science en action*, Gallimard, Collection «folio-essais», n° 267.

stratégie ne nous inviterait-il donc pas à la rédaction et à la diffusion de polars qui ne s'assureraient pas comme tels ?

En accord avec J. L. Austin<sup>3</sup>, les discours stratégiques peuvent être considérés comme des actes propositionnels (ou locutoires), des actes illocutoires (ce que l'on fait parallèlement à ce que l'on dit – promesse, commandement, souhait) et des actes perlocutoires (ce que l'on produit parallèlement à ce que l'on dit, l'intimidation, par exemple). Des liaisons s'établissent donc entre sens et action, discours et écriture, dans la mesure où les discours stratégiques sont aussi l'expression d'une demande formulée par ceux qui les tiennent. Il est ainsi possible de souligner la capacité performative des discours stratégiques à légitimer à la fois du despotisme pour ceux qui les émettent et de la soumission ou de la honte pour ceux qui les reçoivent, soumission aux injonctions de la stratégie ou bien honte de ne pas faire ce qui est demandé.

L'importance du formalisme dans le vocabulaire des discours stratégiques doit être soulignée ainsi que l'impossibilité de dire... et, *in fine*, de penser et de faire autrement qu'au travers de ces mots-là. La question que cela pose est alors de savoir si ce vocabulaire-là relève de la langue véhiculaire le rattachant alors au discours « savant » de caractère général ou à la langue vernaculaire, la rattachant alors au discours professionnel de caractère particulier. Mais une autre question que pose l'existence de ce vocabulaire est de savoir si, quand il est articulé, il relève d'une langue véhiculaire, c'est-à-dire d'une langue où l'on va privilégier la communication et la recherche d'effets ou d'une langue vernaculaire, donc beaucoup plus contextuelle. Le sens des régularités linguistiques, en particulier pour le recours aux métaphores, y est à souligner. Les rapports « syntagmatique – combinaison des termes du discours » et les rapports paradigmatiques avec la sélection des termes présents et des termes absents est donc ici essentielle.

Rappelons ainsi que l'on peut distinguer trois types de champs lexicaux propres à la langue utilisée :

- celui qui relève d'une langue propre à un champ professionnel dont les rhéteurs les plus accomplis sont souvent les consultants ;
- celui qui relève de la recherche à vocation descriptive et prescriptive et qui tend à constituer le *mainstream*, tant sur le plan de la recherche d'effets que sur celui de l'enseignement des savoirs propres au domaine des sciences des organisations ;
- celui de la critique qui mobilise souvent des champs linguistiques externes.

Soulignons que le vocabulaire spécifique aux discours stratégiques sert aussi à masquer le recours à des formes mythiques qui sont liées à la pensée magique. Les structures élémentaires de l'organisation se cachent alors derrière les mythes qui leur servent de paravent comme dans le cas du discours et des commencements (ou non) de preuve sur les « transversalités », si difficiles à véritablement « montrer ». Le vocabulaire des discours stratégiques et la dialectique des formes qu'ils portent est représentatif des tensions propres à la substance organisationnelle.

L'homme occidental est un raconteur d'histoires et, si nous avons vécu au Ve siècle avant Jésus-Christ, nous aurions raconté l'histoire d'Ulysse, premier grand discours que l'on peut qualifier de stratégique qui nous soit ainsi parvenu ou encore

3 AUSTIN J.-L., *Quand dire c'est faire*, Seuil, Paris, 1970.

discours à la fois héroïque et stratégique<sup>4</sup>. Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, il ne s'agit plus de raconter l'histoire d'Ulysse mais celle du manager stratège. Mais les discours stratégiques supposent de donner un statut au(x) héros du récit, statut qui prend sens avec lui. La réflexion stratégique peut bien être issue d'un corpus méthodique, mais elle débouche sur la « décision » du manager qui l'assume (ou bien sur sa métaphore). Parler de métaphore de la décision signifie ici « faire comme si » c'était le manager qui prenait une décision qu'il serait ainsi possible d'identifier. Cette posture vient d'ailleurs constituer une des conventions « fortes » des discours stratégiques.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il est concevable de considérer ces discours comme des contes dont le héros serait le « manager » et dont les fonctions, comme dans toute véritable structure de récit, seraient applicables : victoire du « bien » sur le « mal », du « héros » sur les « méchants », etc.<sup>5</sup> Rappelons les éléments de la structure d'un récit tels que les évoque A.-J. Greimas<sup>6</sup> : l'épreuve qualifiante où le personnage acquiert des compétences par apprentissage, rencontres, rites initiatiques, épreuves décisives où le personnage agit en surmontant les difficultés et épreuves glorifiantes où le personnage est reconnu sur la base de ses actions et où il en tire le bénéfice du fait de la reconnaissance d'autrui.

C'est en ce sens qu'il est important de se pencher sur les présupposés de la position qui consiste à appréhender la conduite au regard d'un modèle de pensée. Avec F. Jullien<sup>7</sup>, interrogeons-nous sur le point de savoir jusqu'à quel point sommes-nous jamais complètement sortis de ce schéma-ci, et même si nous pouvons en sortir, ou même l'interroger (« nous », continuateurs, au sein de la tradition européenne, des premiers citoyens grecs) ? « Il est si bien assimilé que nous ne le voyons plus : nous dressons une forme idéale (*eidōs*), que nous posons comme but (*telos*) et nous agissons ensuite pour la faire passer dans les faits ». Ce modèle à trois pôles « but – idéal – volonté » est si profondément ancré en nous que nous le racontons comme s'il s'agissait d'une chose « normale ». F. Jullien parle à ce propos d'un « pli » que nous avons pris quant à ce modèle, d'une « pensée du modèle qui s'est elle-même offerte en modèle ». Nous sommes face à l'exemplaire que nous essayons de reproduire. L'idéal est au-delà de l'expérience et c'est vers lui que nous tentons de soumettre la pratique. Le manager trace ainsi la stratégie à réaliser à partir d'un entendement qui conçoit le meilleur qu'il soumet à sa volonté de réalisation. Être le meilleur, indubitablement le meilleur, continuellement le meilleur. Le manager ne pourrait ainsi concevoir la stratégie sans le modèle qui offre le cadre de son récit en le structurant et en le rendant, par là-même, intelligible aux autres.

Et s'il s'agissait aussi de raconter la stratégie pour sauver les actions des hommes de la futilité et de l'oubli ? Pour Homère, l'histoire des Grecs est celle d'une historiographie qui tient l'homme pour mortel et la nature pour immortelle, alors qu'il s'agit de l'inverse pour les discours stratégiques avec le projet d'un homme immortel dans une nature périssable. Ce projet vient sous-tendre les discours stratégiques, dis-

4 PESQUEUX Y., « Des histoires à l'histoire dans la formation de la stratégie », *Le management stratégique en représentation*, DRISSE (Éd.), Ellipses, Paris, 2001.

5 PROPP V., *Morphologie du conte*, Seuil, Paris, 1970.

6 GREIMAS A.-J., « Préface », in J. Courtès, *Introduction à la sémiotique narrative et discursive*, Hachette Université, Paris, 1976.

7 JULLIEN F., *Le traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, Paris, 1996.

cours du « chef » qui est ensuite raconté ou qui lui est prêté et codifié, s'il suit bien les méthodes qui lui ont été proposées. C'est donc le moment d'un historique devenu histoire et d'une histoire devenue colportage.

Il est d'ailleurs possible de formuler ici une conclusion d'étape pour ce qui concerne les contenus des discours stratégiques entre les deux positions extrêmes suivantes :

- celle qui part d'un modèle qui résiste aux faits au point de formuler le projet de créer les faits à venir indépendamment de la résistance du modèle aux faits actuels qui ont été au préalable classés comme le veut le modèle ;
- celle qui part des faits pour en faire un modèle et qui accompagne le projet du relativisme absolu dans le but de conduire à des typologies malléables.

Le discours stratégique, c'est donc l'expression de la « bonne raison » de parler, « bonne raison » qui ne trouve ses racines que dans le présent du contenu. Le projet de caractériser un contenu par référence au discours du dirigeant, permet de justifier que des trajectoires puissent apparaître plus justes que d'autres à un moment donné. La représentation évidente parce que dominante porte en elle les « bonnes raisons » de raconter comme on le raconte. Le discours va donc supporter les « histoires » dans des postures qui vont relever soit du « continuisme » (par référence à des permanences), du « discontinuisme » (par référence à des ruptures), le critère de référence étant alors une conception implicite du temps. Il peut être également question de relativisme au contexte historique servant de référence (dans la perspective de peindre des « fresques ») dans une conception du temps qui le réduit à un ensemble de périodes. Avec les discours stratégiques, c'est la référence à des faits singuliers qui se trouve validée, dans le but de construire une « infra-histoire » construite sur ces singularités tout en la replaçant dans une « supra-histoire », plus large, comme s'il s'agissait d'une démarche au service d'une thèse plus vaste. En ce sens, les faits permettent de donner un contenu aux discours stratégiques et réciproquement. En ce sens, le discours conduit à l'énoncé de pseudo-lois dans la mesure où l'expertise managériale ne se justifie qu'au regard de la généralité des faits mobilisés. Ainsi le choix implicite de faits généralisables à caractère prédictif est-il le plus souvent adopté. Et pourtant l'agent organisationnel est plus imprévisible qu'il n'y paraît !

Le problème que posent les discours stratégiques est finalement celui du passage des faits convoqués au discours et à la communication de ces faits. Une telle construction discursive, alors que le présupposé fragile de la convergence d'intérêt est le plus souvent exprimé, trace les contours d'une description qui ne peut être conçue que comme conditionnée.

Les discours stratégiques sont, en définitive, confrontés à deux obstacles :

- la représentation d'un mode d'agir dans les catégories d'un Autre, par recours au discours ;
- la difficulté de rendre les faits producteurs de connaissances actionnables.

C'est pourquoi le manager stratège est indubitablement un raconteur d'histoires et va ainsi recourir aux formes discursives comme mode d'élaboration de son projet. Un des efforts majeurs de l'accumulation des récits sera de créer du sens, le sens des histoires suscitant ainsi le sens de l'histoire, lequel tendra à créer les caté-

gories au travers desquelles les nouvelles histoires vont être racontées. Construction du discours et dévoiement du discours sont alors deux des prismes au travers desquels il devient possible d'analyser les discours stratégiques en se focalisant, dans le premier cas, sur la dualité «singularité – généricité» des histoires racontées et, dans le deuxième cas, sur le problème que pose la réception d'une histoire racontée indiquant ainsi la double dimension pratique et prophétique des discours stratégiques.

## 1.2 INSTITUTION ET ORGANISATION

L'institution se caractérise par la place accordée à l'omniscience (c'est-à-dire son évidence indiscutable) qui, justement, fait de l'objet visé une institution. Il s'agit, en particulier, de la mission qui lui est propre et de la manière de la réaliser dans une perspective où les caractéristiques économiques restent au deuxième plan, par exemple comme pour l'hôpital. Il y a de l'obstination dans l'institution. L'acception donnée ici à l'institution est caractérisée par le fait qu'elle se définit comme ce qui participe à la réalisation du «Bien Commun». Pour J. Bourricaud & R. Boudon, l'institution concerne «toutes les activités régies par des anticipations stables et réciproques»<sup>8</sup>. C'est en cela d'ailleurs que M. Lallement indique que : «Si les modes d'analyse privilégiés varient d'un paradigme à l'autre, la grande majorité des sociologues s'accorde pour définir les institutions – la famille, l'école, l'État, le langage, le droit, le mariage, la propriété... – comme autant de vecteurs à même d'instituer un groupe social, si ce n'est une société dans son entier»<sup>9</sup>.

Pour sa part, M. Bonnafous-Boucher<sup>10</sup> rappelle différentes références de l'analyse de l'institution :

- instituer, c'est d'abord fonder au regard de lois, c'est-à-dire établir une règle valide pour tous (cf. le «rationnel légal» de M. Weber<sup>11</sup> ou encore la «convention» de L. Boltanski & L. Thévenot<sup>12</sup>), la problématique de l'institution étant liée à celle de la fondation. L'acception peut alors en être aussi bien sociologique que politique. Instituer est donner des gages de stabilité, ériger des principes communs à quelque chose ;
- instituer, est organiser une collectivité humaine au regard d'une fin supérieure, une collectivité au sein de laquelle les individus acceptent ou subissent l'existence d'une autorité commune. L'institution est ce qui résulte de la fondation et se caractérise par des modalités juridiques, des compétences au regard d'une mission et des moyens humains, techniques et financiers. C'est en cela qu'elle diffère de l'organisation dont les modalités se trouvent être beaucoup plus contextuelles. À ce titre, à chaque lieu physique de la socialité correspond une

8 BOURRICAUD J. & BOUDON R., *Dictionnaire critique de la sociologie*, article «institution», PUF, Paris, 1981.

9 LALLEMENT M., «Penser les institutions : paradigmes d'hier, débats d'aujourd'hui», in MICHELE R. & LAVILLE J.-L. (Éds), *La sociologie économique européenne : une rencontre franco-italienne*, Franco Angeli, collection «Sociologa del lavoro», suppl. au n° 93, Milan, 2004, p. 62-75.

10 BONNAFOUS-BOUCHER M., «Des catégories du gouvernement à celles de la gouvernance», *Papier de travail*, CNAM, 2004.

11 WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Éditions Agora, Paris, n° 6.

12 BOLTANSKI L. & THEVENOT L., *Les économies de la grandeur*, Gallimard, collection «NRF», Paris, 1991.



dimension institutionnelle. Au logement, correspond l'institution domestique, à l'éducation, l'école, etc. L'institution est alors le lieu venant réunir usages et règles dans la réalisation d'une même finalité ;

- au sens anthropologique du terme, comme le signale M. Douglas<sup>13</sup>, l'institution va bien au-delà dans la mesure où elle constitue « la réponse conférée au faisceau hétérogène de choses que l'on considère comme éléments d'un même ensemble ». L'institution apparaît quand on ne se pose plus la question de savoir d'où vient la manifestation visée ;
- rappelons aussi la thèse de M. Hauriou<sup>14</sup> qui a proposé une alternative à la tradition dominante de la sociologie politique qui considère l'État comme un groupe institutionnel relié au reste de la société au travers de l'action publique en proposant que l'institution puisse être considérée comme une grande œuvre à but collectif en contestant que l'État puisse être l'unique source du droit correspondant. V. Tournay<sup>15</sup> signale ainsi les trois phases de l'institutionnalisation chez M. Hauriou : une idée d'œuvre, c'est-à-dire une préoccupation d'ordre collectif concrétisée au plan social, un pouvoir de gouvernement qui organise ce projet et la pérennisation de l'idée d'œuvre ;
- F. Dubet<sup>16</sup>, quant à lui, parle de « programme institutionnel qu'il définit ni comme un type d'organisation, ni comme un type de culture mais comme « un mode de socialisation, ou, pour être plus précis, un type de relation à autrui, celui que l'instituteur, le prêtre ou le médecin pouvaient mettre en œuvre avec leurs élèves, leurs fidèles ou leurs malades »<sup>17</sup>. Pour les personnels concernés c'est, aux yeux de l'auteur, la vocation qui tient lieu de motivation en conférant un sens aux actes. Mais il souligne aussi le déclin actuel du programme institutionnel du fait de la fin du monopole qui lui était conféré, de l'emprise des logiques organisationnelles, de l'affaiblissement de la légitimité accordée à l'intérêt général comme catégorie politique transcendante, de la fragmentation des publics visés, etc. Le travail sur autrui qui caractérise le programme institutionnel devient un travail comme un autre, le déclin de l'institution entrant en phase avec la montée en puissance de la relation de service telle qu'elle est comprise dans l'économie des services. L'expérience de cette relation de service serait alors au cœur de la dualité « désinstitutionnalisation de l'institution – institutionnalisation de l'organisation ».

L'organisation se caractérise par l'importance majeure donnée à l'efficacité de son fonctionnement. Il y a donc cette fois de l'opportunisme au lieu de l'obstination. C'est pourquoi les sciences des organisations conduisent à la définition d'un champ « autonome » de l'organisation et, au nom de l'efficacité, à la reconnaissance de

13 DOUGLAS M., *Comment pensent les institutions*, Éditions La Découverte, Paris, 1986, p. 72 (traduction par ABEILLE A. de *How Institutions Think?*, Syracuse University Press, New-York, 1986).

14 HAURIOU M., « La théorie de l'institution et de la fondation. Essai sur le vitalisme social », *Cahiers de la nouvelle journée*, n° 23, Librairie Blond & Gay, Paris, 1925.  
HAURIOU M., *Précis de droit constitutionnel*, Sirey, Paris, 1927.

15 TOURNAY V., « Lucien Sfez et la théorie de l'institution de Maurice Hauriou : contribution pour la science politique », in GRAS A. & MUSSO P. (Éds.), *Politique, communication et technologie. Mélanges en l'honneur de Lucien Sfez*, PUF, Paris, 2006, pp. 61-73.

16 DUBET F., *Le déclin de l'institution*, Seuil, Collection « L'épreuve des faits », Paris, 2002.

17 DUBET F., *op. cit.*, p. 13.

l'existence d'un sens « donné » quant à leur fonctionnement. Les sciences des organisations reposent sur le postulat implicite du continuum « individu – groupe – communauté – entreprise – organisation – institutions – État – société » dont on réduirait l'ensemble à un fragment, l'organisation, fragment considéré alors comme significatif, les discours stratégiques participant d'ailleurs sa légitimation. L'organisation vise à réaliser des objectifs spécifiques dans le contexte de l'efficacité (comme dans les entreprises), mettant ainsi l'accent sur des éléments tels que la hiérarchie, la coordination et la cohésion mais dans le cadre d'un statut juridique conventionnel, celui du droit des sociétés, qui vient en constituer le cadre institutionnel. Dans la chaîne de cohérence liant les moyens aux actions, l'organisation matérialise la conception d'un « équilibre » entre des logiques structurelles et les conduites des agents qui les animent. L'agent organisationnel est un « sujet » auquel une place, des tâches, une fonction sont attribuées, mais que la « réalité » oblige aussi à continuellement improviser. Le projet en est profondément agonistique. L'objectif n'y est pas en fait d'établir les conditions d'un consensus rationnel, mais de désamorcer le potentiel d'antagonisme qui existe dans les rapports sociaux<sup>18</sup>. C'est donc aussi une représentation donnée à la rivalité. Et c'est sans doute ce projet agonistique qui constitue la substance du « volontarisme managérial » inhérent aux discours stratégiques.

Les descripteurs de l'organisation sont très souvent redevables principes d'administration mis en exergue par H. Fayol<sup>19</sup> au début du XX<sup>e</sup> siècle : spécialisation des tâches, standardisation des opérations, uniformité des procédures, unité de commandement, limitation de l'éventail de supervision, centralisation de la prise de décisions, organisation par département. Ces principes sont fondateurs d'un fonctionnalisme qui domine encore largement dans la construction des représentations de l'organisation qui servent de support aux discours stratégiques. Ils sont complétés par la dialectique « centralisation – décentralisation », les problématiques de la contingence (stratégie, taille, technologie, environnement, etc.). Il est à cet égard intéressant de distinguer des principes, non discutables, finalement constitutifs d'une doctrine de l'organisation, des mécanismes, également non discutables parce qu'ils s'inscrivent dans des chaînes de causalité et donc constitutifs des déterminismes organisationnels. C'est cet ensemble qui, rappelons-le, constitue le plus souvent le support des discours stratégiques.

La singularité de l'objet « organisation » est encore plus claire si l'on part des questions débattues dans le champ du comportement organisationnel au regard d'une logique de répertoire, c'est-à-dire :

- la personnalité, l'identité, les attitudes et les comportements dans l'organisation ;
- la communication dans les organisations ;
- les motivations ;
- la hiérarchie, la coordination, la coopération et le conflit ;
- le pouvoir, le *leadership* et le rôle des managers ;
- la délégation et l'autonomie ;
- la culture ;

18 MOUFFE C., *Le politique et ses enjeux – pour une démocratie plurielle*, La Découverte / MAUSS, Paris, 1994.

19 FAYOL H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1999 (1916).

- la flexibilité (et aujourd'hui la très ambiguë « résilience »);
- le changement (et la résistance au changement);
- l'apprentissage organisationnel, etc.

Et ce sont ces perspectives du comportement organisationnel (*organization behavior*) qui, combinées avec les théories des organisations et les perspectives descriptives et prescriptives du *design* organisationnel, constituent les présupposés des discours stratégiques.

Parler de la vie des individus dans l'organisation pose la question de la singularité des organisations au-delà de la croyance en la dimension institutionnelle de ces thèmes organisationnels, surtout si l'on veut, à partir de cela, fonder des discours stratégiques. Mais n'oublions pas que la stratégie ne peut être conçue comme étant, de façon aussi univoque, ce que recouvrent les discours stratégiques.

La dissociation ainsi tracée entre institution et organisation est certainement trop abrupte quand on doit prendre en compte le fait que l'institution se trouve être « organisée » alors que l'organisation tend à faire pression pour modifier le statut juridique qui est le sien soit directement, par modification de la loi, soit indirectement, par introduction d'éléments de *soft law* à l'intérieur de la *hard law*, afin de pouvoir réaliser plus facilement de « bonnes affaires ».

L'institution peut se désinstitutionnaliser alors que l'organisation ne se désorganise pas mais change (ou disparaît), en devenant une « autre » organisation. Mais il n'y a pas d'organisation sans *organizing* ni d'institution sans institutionnalisation.

## 2. L'exemple de la référence aux parties prenantes comme modalité d'institutionnalisation de l'organisation dans les discours stratégiques

Partant du constat que la théorie des parties prenantes offre un classement managérialo-centré<sup>20</sup> aujourd'hui souvent convoqué des « partenaires » de l'entreprise, classement propre à fonder des discours stratégiques, c'est à l'examen de cette logique de classification qu'il sera procédé ici.

Rappelons tout d'abord qu'en matière d'analyse stratégique, H. Mintzberg *et al.*<sup>21</sup> classent la perspective des parties prenantes construite à partir de l'ouvrage de E. R. Freeman<sup>22</sup> dans « l'école du pouvoir ». Ils considèrent qu'il essaye de traiter les forces politiques selon une approche rationnelle à partir de la chaîne de causalité suivante: analyse du comportement de la partie prenante, explication de celui-ci, analyse des coalitions. E. R. Freeman propose ainsi quatre stratégies génériques: une stratégie offensive (chercher à peser sur les objectifs de telle partie prenante), stratégie défensive (rattacher le problème soulevé à d'autres problèmes pour que la partie

20 MARTINET A.-C., « Parties prenantes, management stratégique et politique », in *Décider avec les parties prenantes*, BONNAFOUS-BOUCHER M. & PESQUEUX Y. (Éds), La Découverte, Collection « Recherche », Paris, 2006.

21 MINTZBERG H. & AHLSTRAND B. & LAMPEL J., *Strategy Safari*, The Free Press, New York, 1998.

22 FREEMAN E. R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

prenante concernée le perçoit de façon plus positive), stratégie unilatérale ou stratégie de changement de règle. C'est tout l'intérêt de la théorie des parties prenantes que de multiplier les interlocuteurs dans le but d'enrichir la formation de la stratégie en renouvelant les référents de l'analyse des rapports inter-organisationnels.

La théorie des parties prenantes est stratégique à double titre<sup>23</sup> :

- 1° Elle entérine l'institutionnalisation de l'entreprise puisque les parties prenantes préfigurent une société ouverte voire éclatée dépendant quasi exclusivement de son activité. La théorie des parties prenantes induit en effet l'idée que la compétition entre organisations et institutions doit déboucher sur l'institution par institutionnalisation de l'organisation au travers de la mise en œuvre d'une stratégie.
- 2° C'est une théorie pertinente car elle situe de manière inédite la concurrence entre organisations et institutions d'une part, et, d'autre part, la compétition entre organisations elles-mêmes d'où l'importance, pour les organisations, de se repérer par rapport à une stratégie.

C'est au travers d'une classification des parties prenantes que s'opère la construction des discours stratégiques indiquant la hiérarchie qu'ils établissent entre elles, classement dont une évaluation critique est donc nécessaire<sup>24</sup>. Une partie prenante se définit tout d'abord au regard d'intérêts convergents qui divergeraient des intérêts convergents venant caractériser les autres.

On peut distinguer des classifications archétypiques d'ordre principalement descriptif, des classifications reconnues et des classifications controversées, ces deux derniers types de classification étant plutôt de l'ordre du normatif. Suivant un autre axe d'analyse, on peut distinguer les classements binaires des classements ternaires.

Référence classique des classements binaires, A. Carroll<sup>25</sup> distingue les parties prenantes primaires ou contractuelles (celles qui concernent les agents sociaux en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique, avec l'organisation) des parties prenantes secondaires ou diffuses (qui regroupent les agents situés autour de l'organisation et envers lesquels l'action de cette organisation se trouve avoir un impact mais sans pour autant se trouver en lien contractuel). D'autres classifications binaires existent comme celles qui distinguent les parties prenantes

23 cf. BONNAFOUS-BOUCHER M., « Théorie des parties prenantes et méthode en management stratégique : problèmes épistémologiques », *AIMS XIV<sup>e</sup> conférence internationale de management stratégique en Pays de Loire*, Angers, France 6-9 juin 2005.

24 PESQUEUX Y., « Stakeholder Theory in Perspective », *Corporate Governance*, vol. 5, n° 2, 2004, pp. 5-21.

PESQUEUX Y., « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », in *Décider avec les parties prenantes*, BONNAFOUS-BOUCHER M. & PESQUEUX Y. (Éds), La Découverte, Collection « Recherche », Paris, 2006.

25 CAROLL A. B., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, O.H. : South Western, Cincinnati, 1989.

« volontaires » ou « involontaires » (Clarkson <sup>26</sup>), les parties prenantes « stratégiques » ou « morales » (Goodpaster <sup>27</sup>).

La logique d'un classement ternaire des parties prenantes répond à la question posée par R. K. Mitchell & B. R. Agle & D. J. Wood <sup>28</sup> qui est de savoir « qui compte vraiment ». Ils nous proposent un principe de classement en s'appuyant sur la trilogie « pouvoir – légitimité – urgence ». Ici, les parties « incontournables » sont à l'intersection des trois perspectives, les parties « dominantes » à l'intersection des critères de pouvoir et de légitimité, les parties « dangereuses » à l'intersection des critères de pouvoir et d'urgence et les parties « dépendantes » à l'intersection des critères de légitimité et d'urgence. M. Ferrary <sup>29</sup> nous propose, pour sa part, de se référer à ce qui se trouve à l'origine de leurs logiques d'optimisation, à leurs moyens d'action et à leurs principes de justification. D'autres classements ternaires existent comme, par exemple, celui qui est établi entre les parties prenantes internes, externes classiques, et externes à pouvoir d'influence, celui qui est établi entre les parties qui supportent les risques, les cibles et les acteurs (Clarkson <sup>30</sup>) ou encore (Pelle Culpin <sup>31</sup>) celui qui distingue entre les parties prenantes institutionnelles (liées aux lois, réglementations, entités inter-organisationnelles, organisations professionnelles propres à une industrie), les parties prenantes économiques (les acteurs opérant sur les marchés de l'entreprise concernée) et les parties prenantes éthiques (qui émanent des organismes de pression éthique et politique), plus difficiles à figurer.

Il est enfin possible de noter des perspectives globalisantes qui ne sont alors ni binaires, ni ternaires mais plutôt normatives : la société civile (Lépineux <sup>32</sup>) ou encore la trilogie « nature – société – générations futures » (Zsolnai <sup>33</sup>). Face à la multiplicité de ces classifications, A. Minvielle <sup>34</sup> souligne combien la classification des parties prenantes se réfère à un plus ou moins grand éloignement de la direction de l'entreprise, siège du volontarisme managérial. Elle met l'accent sur l'instabilité croissante de l'identification et de la classification des parties prenantes au fur et à mesure que l'on s'en éloigne. Enfin, si l'acteur n'est pas catégorisable, on est alors hors du champ

26 CLARKSON M. B., « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, 1995, pp. 92-117.

27 GOODPASTER K., « Business and stakeholder analysis », *Business Ethics Quarterly*, n° 1, 1991, pp. 53-74.

28 MITCHELL R. K. & AGLE B. R. & WOOD D. J., « Toward a Theory of Stakeholders Identification and Salience: Defining the Principles of who and what really Counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, 1997, pp. 833-886.

29 FERRARY M., « Les parties prenantes du système politico-économique du management des ressources humaines – Une application aux restructurations industrielles », *Papier de travail*, CNAM, Paris, 2004.

30 CLARKSON M. B., « Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model », in J.E. POST (Éd.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, J.A.I. Press, Greenwich, Connecticut, 1991, pp. 331-358.

31 PELLE CULPIN C. I., « Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes », Thèse de Doctorat, Université de Paris IX Dauphine, 1998.

32 LEPINEUX L., « La société civile comme partie prenante », *Working Paper*, CNAM, Paris, 2004.

33 ZSOLNAI L., « Extended Stakeholder Theory: Nature, Society, Future Generations », *Working Paper*, CNAM, Paris, 2004.

34 MINVIELLE A., « Qu'est ce qu'une partie prenante ? », *Document de travail*, CNAM, Paris, 2004.

des parties prenantes. Elle évoque également la classification du CJD<sup>35</sup> (Centre des jeunes dirigeants) qui, en 2004, met l'accent sur la seconde partie de la notion et repose sur un jeu avec le qualificatif de «prenante» en distinguant: les parties apprenantes – de l'entreprise (les clients), les parties comprenantes (les fournisseurs), les parties «co-entrepreneuses» (les salariés), les parties «omni-prenantes» (pour le si inclassable «environnement» de l'entreprise), les parties «sur-prenantes» (pour le «sociétal» qui prendrait ainsi au-dessus), les parties entreprenantes (pour les actionnaires et les associés), auxquelles nous nous permettons d'ajouter les parties reprenantes (qui, de notre point de vue, sembleraient mieux qualifier les actionnaires) et les parties déprenantes (qui viseraient ainsi les exclus). En d'autres termes, peut-on finir par clore cette galerie de portraits des parties prenantes? Ou, plus exactement, cette infinitude n'est-elle pas représentative de l'autre infinitude qui serait celle des discours stratégiques possibles à formuler? Peut-il y avoir d'autres parties prenantes que celles qui «prennent» au projet de l'entreprise (entre-prise pourrait-on dire alors). Mais cette infinitude n'est-elle pas le signe d'une sorte de difficulté à fonder la stratégie et ses discours? Ou alors, ne peut-on considérer la notion de partie prenante comme opérateur d'une modélisation relationnelle de l'organisation plus que comme fondatrice d'une perspective stratégique? Cette infinitude est en fait liée aux identités multiples que peut prendre un sujet donné dès que l'on raisonne en partie prenante (par exemple, un sujet peut à la fois être salarié, actionnaire, client, etc.), d'où également la difficulté d'en véritablement figurer les intérêts.

Toutes ces perspectives permettent d'indiquer le projet d'auto-production d'une image de soi à l'usage des cadres dirigeants et la projection qu'ils en effectuent au travers des discours stratégiques, projection qui opère au travers de cette référence aux parties prenantes dans le projet agoniste d'une interaction vertueuse sans exclusion de quelque partie que ce soit. La «pseudo» prise en compte du croisement des points de vue peut-elle garantir la multiplicité des points de vue ou encore permettre de construire une synthèse «neutre» qui serait celle du discours stratégique produit?

La genèse de la référence aux parties prenantes conduit donc à examiner leur projet normatif au regard du groupe qu'elles représentent, la partie prenante concernée étant alors auto-normée pour mieux légitimer une logique autocentrée de l'organisation à l'usage de ses dirigeants. Soulignons ainsi son utilité pour garantir le fait de continuer à faire de bonnes affaires. La partie prenante est fondée par rapport à des normes qui lui sont propres, et légitimée au nom du principe de liberté et de sa légitimité de proximité avec le «terrain», ce qui décline d'autant l'omniscience générale des pouvoirs publics de l'Etat administratif, ramené au statut de simple partie prenante. La référence aux parties prenantes ouvre aussi un champ de possibilité dans la création de marchés nouveaux comme ceux de l'assurance (pour se garantir contre le jeu de telle ou telle partie prenante) qui va conduire à ériger en dogme la responsabilité de conformité (pour pouvoir faire jouer l'assurance) et de créer, en conséquence, les marchés des avocats, des consultants et des certificateurs de tous ordres.

---

35 CJD, *Livret sur la performance globale*, Paris, 2004.

### 3. Le discours stratégique comme modalité d'institutionnalisation de l'organisation

L'intrusion du management comme référence majeure du fonctionnement de nos sociétés pose clairement la question de la désinstitutionnalisation de l'institution et, en miroir, celle de l'institutionnalisation de l'organisation, dans une perspective évolutionniste duale et adressée comme inéluctable. C'est en particulier le sens général commun aux discours stratégiques formulés aujourd'hui. Les modalités du managérialisme porté par ces discours se situent en effet entre institutionnalisation et cadre institutionnel du fait de la généralisation de ces pratiques dans les « objets sociaux ». La privatisation qu'elles sous-tendent est ici considérée comme un processus allant dans le sens de la désinstitutionnalisation de l'institution et dans celui de l'institutionnalisation de l'organisation sans que cette institutionnalisation ne débouche nécessairement sur l'institution. L'entreprise (et ses catégories) serait l'organisation de référence, ses catégories explicatives et ses méthodes de fonctionnement étant applicables dans tous les « objets sociaux ». L'institution perd ainsi ses caractères aussi bien juridiques que politiques et symboliques et l'on parle alors de « désinstitutionnalisation des institutions » au regard d'une « institutionnalisation des organisations ». C'est pourtant à la critique de la primauté accordée à l'organisation et à ses catégories que nous invite d'ailleurs H. Mintzberg dans *Voyage au centre des organisations*<sup>36</sup>. Avec la primauté accordée à l'organisation, il s'agit de parler d'un monde où les sociétés se dissoudraient dans les organisations qui les constituent et dont les catégories justificatives se référant aussi à l'institution permettraient ainsi de « penser » la société en même temps. Et pourtant, si l'on reprend l'argument d'U. Beck, dans *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*<sup>37</sup>, la mise en œuvre d'un contre-pouvoir mondial s'effectue bien, à ses yeux, dans une opposition entre institutions (mues par une logique de continuité et de fiabilité) et organisations (mues par une logique d'efficacité). Avec l'organisation, s'il est question d'institutionnalisation, il ne peut être question comme cela d'institutions mais plutôt de multiplication d'organisations aux modalités de fonctionnement identiques. L'institutionnalisation des organisations se caractériserait en quelque sorte par la duplication d'organisations identiques, cette multiplication venant « digérer » l'institution à la fois comme objet générique et dans sa diversité au concret.

En accord avec A. Hatchuel<sup>38</sup>, l'institutionnalisation de l'organisation peut être définie comme opérant sur différents plans :

- celui des mentalités (comme avec les représentations du rôle de l'entreprise et de ses liens avec la société) ;
- celui des discours (c'est le cas des discours stratégiques dont il est question ici) ;

36 MINTZBERG H., *Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, 1999.

37 BECK U., *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Aubier-Flammarion, Paris, 2003.

38 HATCHUEL A., « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in DAVID A. & HATCHUEL A. & LAUFER R. (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, collection « FNEGE », Paris, 2000.

- celui des pratiques (comme celles qui sont spécifiques, par exemple, à la formation de la stratégie);
- celui des institutions (comme celles qui participent à la formation des managers, celles qui «font émerger» des normes institutionnalisantes comme l'ISO et celles qui légitiment comme, par exemple, les différents «regroupements» qui prônent des normes en matière de gouvernance);
- celui des mythes et des rites soit du fait d'outils de gestion dont la validation est considérée comme nécessaire (un plan stratégique, par exemple), soit du fait de pratiques spécifiques constitutives de la culture et de l'identité organisationnelles;
- celui des savoirs (comme sur la compréhension, par exemple, de l'environnement stratégique).

L'institution peut-elle être réduite à «l'arrière plan» de l'organisation qui serait alors «l'avant-plan»? Les institutions «agiraient» au service de l'institutionnalisation de l'organisation. L'institution servirait alors *in fine* de théorie de l'environnement organisationnel dans une hiérarchie trouble des figures de la «sur –» socialisation et de la «sous –» socialisation, l'institution pouvant être considérée comme «sur –» ou bien «sous –» socialisante. Et sans doute est-ce là qu'il est possible de rappeler la représentation de l'organisation comme «système ouvert» en tant que version plus «primitive» de l'interaction au regard de la référence qui est ainsi faite à l'institution. Existe-t-il (ou pas) de tension dialectique entre les deux notions? Si ce n'est pas le cas, cela correspondrait à un refus de poser l'existence d'un antagonisme «institutions – organisations» ce qui décline d'autant mieux la tension qui opère entre les lois (publiques) et les normes (privées) permettant ainsi de rendre publiques, sans autre forme de procès, les normes privées. Ignorer l'existence d'une tension dialectique est alors l'expression de la volonté de ne pas penser la frontière «public – privé».

Comme le propose C. Oliver<sup>39</sup>, le changement organisationnel suppose-t-il un processus préalable de désinstitutionnalisation? Rappelons qu'il propose de distinguer trois sources de pressions qui émanent de l'environnement ou de l'organisation: des forces politiques, fonctionnelles ou sociales qui permettent d'expliquer que certaines pratiques institutionnalisées soient remises en question soit progressivement (par *dissipation*), soit brutalement (par *rejection*). Alors, le changement institutionnel peut-il être pensé comme le changement organisationnel (en particulier le changement dit de rupture)? Si c'est le cas, il y a alors d'autant plus confusion entre institution et organisation. Et pourtant, le changement organisationnel repose sur une référence explicite à l'existence d'une stratégie (ou au moins d'un discours stratégique) et d'un volontarisme managérial. Par nature, une institution ne peut avoir de stratégie (à défaut de quoi ce n'est plus une institution). La proximité du changement organisationnel et de l'institutionnalisation intra-organisationnelle peut d'ailleurs la faire comprendre comme un changement incrémental qui, à un moment donné, deviendrait un changement institutionnel venant légitimer les bonnes raisons de continuer à faire comme on le fait habituellement dans l'organisation, dans une sorte de renversement de la résistance au changement, la dénonciation d'une résistance au changement

39 OLIVER C., «The Antecedents of Deinstitutionalization», *Organization Studies*, 1992, vol. 13, n° 4, pp. 563-588.



institutionnel venant en quelque sorte fonder l'institutionnalisation de l'organisation dans sa vocation à offrir un modèle normatif du changement alors que la résistance au changement organisationnel par l'institution devrait être réduite par désinstitutionnalisation de l'institution.

La recherche des permanences dans l'interdépendance « organisation – environnement », qui sert de fondement aux analyses et aux discours stratégiques, mène à l'élaboration tout comme à la justification du programme institutionnel d'une « contingence non contingente ». En effet, au nom de la contingence, les mêmes causes produisent les mêmes effets en fonction de l'influence du déterminant mis en avant. Ainsi en va-t-il, par exemple, des raisonnements en « facteurs clés de succès ». Et les pratiques allomorphiques des organisations (c'est-à-dire contingentes au groupe qu'elles constitueraient) peuvent alors être considérées comme des pratiques isomorphiques (c'est-à-dire non contingentes mais identiques) et donc en quelque sorte instituant de l'organisation en tant qu'institution.

Les discours stratégiques reposent ainsi sur des consensus non discutables :

- l'adaptation permanente de l'organisation par la mobilisation des moyens vers l'accomplissement de buts, dans les contours d'une idéologie progressiste, mais sans avoir véritablement de théorie du temps qui permette de situer l'avant et l'après ;
- l'exécution du processus de combinaison des moyens vers les buts par des agents dont la dimension politique de sujet est ignorée ;
- l'interaction de l'organisation avec d'autres sous-systèmes tels que les institutions au travers d'une réflexion rationnelle sur les buts attribués aux autres sous-systèmes ;
- l'existence de logiques d'action dont la répétition constitue le gage de l'existence et la garantie légitime de leur énoncé sous forme de lois à vocation « scientifique » et de discours à vocation institutionnalisante ;
- l'organisation comme agent élémentaire de l'économie et de la société, donc d'une « société » constituée d'organisations. L'organisation peut alors être considérée comme institutionnalisation de rapports économiques et sociaux entre sujets par référence à une structure hiérarchique en comblement du déficit des « mécanismes » de marché ;
- l'organisation repose sur des concepts générateurs (la hiérarchie, la délégation, la coordination, etc.) et/ou sur des opérateurs (avec, par exemple, la trilogie « stratégie – structure – comportement ») ;
- l'organisation est éternelle et hégémonique car anachronique, synchronique et diachronique à la fois : anachronique car « hors » du temps, synchronique car globalisante à la fois de ses éléments et de son emprise sur le monde et diachronique car les sociétés disposeraient des organisations de leur époque, d'où la perspective évolutionniste qui pourrait leur être appliquée. Éternité ambiguë car elle pose le problème de savoir s'il y a une vie en dehors des organisations. L'organisation devient alors la forme canonique et instituant de la société au nom de la légitimité apportée à son conatus : l'idée de sa pérennité en tant qu'objet et en tant que téléologie (les organisations se « battraient » toutes en tant que telles pour survivre).

L'émergence et la valeur attribuées à l'évidence de l'organisation est corrélée au fait que les agents sociaux rendus organisationnels auraient besoin de s'appuyer sur des connaissances stables pour agir, celles de l'organisation. Il s'agit en fait ici, avec l'organisation, d'un projet institutionnel de conciliation « technique – capitalisme ». Comme le souligne M. Bonnafous-Boucher<sup>40</sup>, « le capitalisme exige que la technique quitte le domaine de la fabrication artisanale et que la science cesse d'être spéculative pour descendre sur terre. C'est ce que consacre l'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme<sup>41</sup>. Il ne s'agit plus alors d'opposer gens de métier et gens de connaissance, savoir et pouvoir ». Dès lors, avec l'organisation, s'organise la fusion entre la science et la société. L'organisation établit une continuité entre savants de la science dite fondamentale et science appliquée grâce aux ingénieurs, les lois découvertes par les premiers et les appareils inventés par les seconds s'établissant ainsi dans une sorte de continuum rendu possible dans un lieu institutionnel précis, le « monde de l'organisation » dont les catégories « font » en quelque sorte institution. Ce sont les formes de rationalité qui fondent les discours stratégiques et qui permettraient de rendre tangibles et efficaces les organisations de façon suffisamment systématique.

R. Laufer<sup>42</sup> va ainsi parler de management public dans les termes de l'institutionnalisation de l'organisation. Pour lui, le management public apparaît quand une organisation, quel que soit son statut (public ou privé), connaît une crise de légitimité car la gestion de la crise implique l'intervention des managers dans l'espace public. « Désormais, ce n'est plus la main invisible du marché qui définit les prix et les quantités offertes sur le marché mais « la main visible des managers »<sup>43</sup>. Les actions des entreprises affectent donc l'équilibre des marchés (quand ce n'est pas l'équilibre écologique de la société), elles affectent donc la cité, elles sont publiques de fait. De ce fait, l'entreprise entre dans le champ du politique et le management de l'entreprise devient public ». C'est en ce sens qu'il est important de coter l'importance incantatoire des discours stratégiques et qu'il est question d'institutionnalisation de l'organisation.

La privatisation est donc ce qui constitue la marque profonde de l'institutionnalisation de l'organisation. Rappelons que la privatisation est un processus qui intervient au regard du « Bien Commun ». La prolifération des droits inhérente au « moment libéral » et la représentation du fonctionnement de l'État-administratif dans les catégories de l'efficacité conduisent à son fractionnement en « biens publics », ces biens se devant d'être gérés comme des « biens privés », sans nécessairement accaparement. La privatisation est alors considérée comme la professionnalisation, la gestion de la propriété, que cette propriété soit de type « communaliste » ou « propriétaire », les principes de cette gestion étant alors révélés par les discours stratégiques.

L'institutionnalisation de l'organisation vient donc poser la question de l'ingérence de l'institution par l'organisation. Si cette ingérence est reconnue (par légi-

40 BONNAFOUS-BOUCHER M., *Anthropologie et gestion – Les déconvenues épistémologiques de l'interdisciplinarité en théorie des organisations*, thèse de Sciences de Gestion, CNAM, 2003.

41 WEBER M., *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Agora Pocket n° 6.

42 LAUFER R., « Sur ce qu'il y a de nouveau en management public », *Actes de la 4<sup>e</sup> École d'été sur l'organisation*, 11-18 juin 1992.

43 CHANDLER A. D., *La main visible des managers*, Economica, Paris, 1989.

timation), l'institutionnalisation de l'organisation peut alors intervenir. En tout état de cause, elle opère au travers de l'apparition d'«êtres» organisationnels que viennent produire les discours stratégiques. Ces «êtres» organisationnels sont des entités «sous contrôle» au regard d'un management supérieur et de référentiels, de *guidelines*, de standards, de codes de conduite, etc., comme par exemple avec les politiques de développement durable aujourd'hui. Cette production valorise les discours stratégiques qui les initient tout en laissant les traces qui permettent de la rationaliser. C'est aussi là que les discours stratégiques construisent la symbolique des «êtres» organisationnels et leur fétichisme. Mais la stabilisation des logiques organisationnelles (institutionnalisation de l'organisation) vaut-elle comme cela institution? Et s'il y a une différence entre institutionnalisation de l'organisation et institution, comme la conceptualiser? Comparer les technologies organisationnelles et les technologies institutionnelles en termes de supériorité ou d'infériorité des unes par rapport aux autres est-il possible?

---

### Bibliographie

- AUSTIN, J. L., (1970), *Quand dire c'est faire*, Paris, Seuil.
- BECK, U., (2003), *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Paris, Aubier-Flammarion.
- BOLTANSKI, L. & THEVENOT, L., (1991), *Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, coll. «Nrf».
- BONNAFOUS-BOUCHER, M., (2003), *Anthropologie et gestion – Les déconvenues épistémologiques de l'interdisciplinarité en théorie des organisations*, thèse de Sciences de Gestion, CNAM.
- BONNAFOUS-BOUCHER, M., (2004), «Des catégories du gouvernement à celles de la gouvernance», *Papier de travail*, CNAM.
- BONNAFOUS-BOUCHER, M., (2005), «Théorie des parties prenantes et méthode en management stratégique : problèmes épistémologiques», AIMS XIV<sup>e</sup> conférence internationale de management stratégique en Pays de Loire, Angers, France 6-9 juin.
- BOURRICAUD, J. & BOUDON, R., (1981), «Institution», *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF.
- CAROLL, A. B., (1989), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, O.H. : South Western, Cincinnati.
- CHANDLER, A. D., (1989), *La main visible des managers*, Paris, Economica.
- CJD, (2004), *Livret sur la performance globale*, Paris.
- CLARKSON, M. B., (1991), «Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model», in J.E. POST (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, J.A.I. Press, Greenwich, Connecticut, pp. 331-358.
- CLARKSON, M. B., (1995), «A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- DOUGLAS, M., (1986), *Comment pensent les institutions*, La Découverte, Paris, p. 72 (traduction par ABEILLE A. de *How Institutions Think?*, (1986), Syracuse University Press, New York.
- DUBET, F., (2002), *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil, coll. «L'épreuve des faits».

- FAYOL, H., (1999,1916), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- FERRARY, M., (2004), « Les parties prenantes du système politico-économique du management des ressources humaines – Une application aux restructurations industrielles », Paris, *Papier de travail*, CNAM.
- FREEMAN, E. R., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston Pitman.
- GEERTZ, G., (1996), *Ici et Là-bas*, Paris, Métailié.
- GOODPASTER, K., (1991), « Business and stakeholder analysis », *Business Ethics Quarterly*, n° 1, pp. 53-74.
- GREIMAS, A.-J., (1976), « Préface », in J. COURTES, *Introduction à la sémiotique narrative et discursive*, Paris, Hachette Université.
- HATCHUEL, A., (1992), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in DAVID, A., HATCHUEL, A., LAUFER, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert, coll. « FNEGE ».
- HAURIOU, M., (1925), « La théorie de l'institution et de la fondation. Essai sur le vitalisme social », *Cahiers de la nouvelle journée*, n° 23, Paris, Librairie Blond & Gay.
- HAURIOU, M., (1927), *Précis de droit constitutionnel*, Paris, Sirey.
- JULLIEN, F., (1996), *Le traité de l'efficacité*, Paris, Grasset.
- LALLEMENT, M., (2004), « Penser les institutions: paradigmes d'hier, débats d'aujourd'hui », in MICHELE R. & LAVILLE J.-L. (Éds), *La sociologie économique européenne: une rencontre franco-italienne*, Franco Angeli, Milan, coll. « Sociologa del lavoro », suppl. au n° 93, pp. 62-75.
- LATOURE, B., *La science en action*, Gallimard, coll. « folio-essais » n° 267.
- LAUFER, R., (1992), « Sur ce qu'il y a de nouveau en management public », Actes de la 4<sup>e</sup> École d'été sur l'organisation, 11-18 juin.
- LEPINEUX, L., (2004), « La société civile comme partie prenante », *Working Paper*, CNAM, Paris.
- MARTINET, A.-C., (2006), « Parties prenantes, management stratégique et politique », in BONNAFOUS-BOUCHER, M., PESQUEUX Y., *Décider avec les parties prenantes*, Paris, La Découverte, coll. « Recherche ».
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., (1998), *Strategy Safari*, The Free Press, New York.
- MINTZBERG, H., (1999), *Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MINVIELLE, A., (2004), « Qu'est ce qu'une partie prenante? », *Document de travail*, CNAM, Paris.
- MITCHELL, R. K. & AGLE, B. R. & WOOD, D. J., (1997), « Toward a Theory of Stakeholders Identification and Salience: Defining the Principles of who and what really Counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, pp. 833-886.
- MOUFFE, C., (1994), *Le politique et ses enjeux – pour une démocratie plurielle*, Paris, La Découverte / MAUSS.
- OLIVER, C., (2000), « The Antecedents of Deinstitutionalization », *Organization Studies*, vol. 13, n° 4, pp. 563-588.
- PELLE CULPIN, C. I., (1998), « Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes », Thèse de Doctorat, Université de Paris IX Dauphine.

- PESQUEUX, Y., (2001), « Des histoires à l'histoire dans la formation de la stratégie », *Le management stratégique en représentation*, DRISSE, Paris, Ellipses.
- PESQUEUX, Y., (2004), « Stakeholder Theory in Perspective », *Corporate Governance*, vol. 5, n° 2, pp. 5-21.
- PESQUEUX, Y., (2006) « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », in BONNAFOUS-BOUCHER, M. & PESQUEUX Y., *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, coll. « Recherche », Paris.
- PROPP, V., (1970), *Morphologie du conte*, Seuil, Paris.
- TOURNAY, V., (2006), « Lucien Sfez et la théorie de l'institution de Maurice Hauriou : contribution pour la science politique », in GRAS A. & MUSSO P. (Eds.), *Politique, communication et technologie. Mélanges en l'honneur de Lucien Sfez*, PUF, Paris, pp. 61-73.
- WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Editions Agora Pocket, n° 6.
- ZSOLNAI, L., (2004), « Extended Stakeholder Theory: Nature, Society, Future Generations », *Working Paper*, CNAM, Paris.

## Chapitre 2

# Niveaux organisationnels et arrangements institutionnels. Facteur historique dans la Silicon Valley versus entrepreneuriat héroïque

Maria BONNAFOUS-BOUCHER

## 1. Encastrement, emboîtement, arrangement

### 1.1 LES NIVEAUX ORGANISATIONNELS

Les *organizational studies* <sup>1</sup> expriment avec constance que l'autonomie de fonctionnement de la firme est une illusion de l'esprit <sup>2</sup>. Dans un marché mondialisé, la diversité des variantes du capitalisme <sup>3</sup>, l'interdépendance des morphologies

---

1 Le terme anglais « *organizational studies* » est préféré à « théories des organisations » car les *organizational studies* ont acquis une envergure académique plus assise Outre-Atlantique, composées d'appropriations disciplinaires diversifiées tant en économie, qu'en sociologie, qu'en sciences politiques, qu'en anthropologie, en psychologie, voire en philosophie politique, et en épistémologie.

2 PESQUEUX Y., 2002, *Organisations: modèles et représentations*, p. 32, PUF Gestion.

3 COLIN C. & STREECK W., 1996, *Les Capitalismes en Europe*, La Découverte, collection Recherche; AMABLE B., 2005, *Les Cinq capitalismes, Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Seuil.

organisationnelles<sup>4</sup>, l'articulation entre organisations (firmes) et institutions (non firmes)<sup>5</sup> rendent compte de niveaux organisationnels et institutionnels inter, intra, infra. Mais la combinaison entre ces différents niveaux revêt une difficulté d'appréhension comme en témoignent les expériences des *clusters*<sup>6</sup> dont les plus notables sont ceux de la Silicon Valley (dès les années 1910), ceux des districts italiens<sup>7</sup> et dont les plus récents sont les pôles de compétitivité français (2004).

4 Comme dans un système de poupee russe, la multinationale (ou TGE, très grande entreprise) donne naissance à un autre système connexe, celui de l'entreprise en réseaux, système qui génère par excroissance des essaims de petites entreprises ou essaimage. Pour l'essaimage voir FILION L.J., LUC D., FORTIN P.A., 2003, *L'essaimage d'entreprises, vers des nouvelles pratiques entrepreneuriales*, Québec, Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship; LAVIOLETTE M., 2006, «L'essaimage en PME: une forme vertueuse de développement par excroissance?»; DAVAL H., 2000, *Le processus entrepreneurial d'essaimage*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.

Pour l'entreprise en réseau voir: MARIOTTI F., 2005, *Qui gouverne l'entreprise en réseau?*, Presses de Sciences Po, Paris; PESQUEUX Y. & FERRARI M., 2004, *L'organisation en réseau. Mythes et réalités*, Presses universitaires de France, Paris; VOISIN C., BEN MAHMOUD-JOUINI S., EDOUARD S., 2004, *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, coll. Recherche en gestion; JOSSERAND E., 2001 *L'entreprise en réseau*, Vuibert, Paris.

5 Cette distinction est opérée bien que la théorie économique française de la régulation admette la dimension institutionnelle de l'entreprise. À ce titre, l'entreprise est d'abord vue comme un lieu de production de règles et de normes permettant la régulation des comportements. Pendant longtemps, le programme régulationniste a été essentiellement d'ordre macroéconomique, se proposant d'analyser la dynamique des régimes d'accumulation et des modes de régulation des économies. L'entreprise est toutefois apparue comme une institution essentielle devant être intégrée à l'analyse. Bien que se situant sur les traces de la théorie de la régulation, et bien que l'entreprise fordienne ait été productrice de normes et de règles, on peut s'interroger sur la capacité de l'entreprise post-fordienne à en créer. C'est la raison pour laquelle, on s'en tiendra, par prudence, à une distinction traditionnelle entre organisation et institution. L'organisation équivalant à la firme et l'institution à ce qui n'en est pas.

6 *Cluster*: selon Porter (1998) est «une concentration d'entreprises interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services et d'institutions associées (universités, associations commerciales).» Un cluster est un regroupement sur un même site d'entreprises du même secteur, ce qui est source d'externalités positives, dites de réseau. Un cluster est encore un espace réel ou virtuel de mise à disposition d'information, de mise en commun de moyens, d'intégration des stratégies diverses que se donnent plusieurs entreprises d'un même secteur et des secteurs connexes pour maximiser l'efficacité de leurs actions individuelles. Certains auteurs comme TORRES (2006) préférant le terme de «milieu» à celui de «cluster». Le cluster renvoie à des concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions interconnectées dans un domaine particulier alors que le «milieu renvoie à des concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions dans une fonction spécifique (innovation, entrepreneuriat, internationalisation)», TORRES 2006. Un «milieu internationalisant» est un système de coopérations durables dans lequel les acteurs locaux (TPE, PME, autorités locales, institutions publiques et para-publiques, centres de recherche académiques, banking institutions) travaillent ensemble afin de créer une dynamique internationale visant à hisser l'activité économique à un niveau de concurrence mondiale. Ce milieu implique une dynamique endogène qui repose sur plusieurs facteurs: 1° un équipement de haute technologie en matière de technologie de communication (aéroport, autoroute, ADSL), 2° des ressources spécifiques par lesquelles une entreprise leader dans un domaine exerce un tutorat sur les jeunes pousses.

7 Un district industriel italien ne correspond pas à une stratégie d'aménagement du territoire, de développement de zones industrielles ou de technopôles. Il est un ensemble localisé de petites unités, non dominées par une grande unité, chacune de ces unités étant spécialisée dans quelques opérations bien précises. Cependant, si les districts industriels associent des entreprises d'un même secteur dans une zone géographique, la coopération peut être intersectorielle comme

La compréhension de l'articulation de ces niveaux écrit une nouvelle page de la théorie des organisations appuyée sur la stratégie. Elle peut signer le déclin progressif de la prééminence de l'approche structurale<sup>8</sup> en théories des organisations, elle ouvre à une régénération de l'analyse systémique jusqu'alors accolée à des paradigmes scientistes (biologiques, cybernétiques, ingénieriques) qui laissaient peu de place à la précision historique, socio-politique des combinaisons entre l'espace public, semi-public et l'espace entrepreneurial.

Pour que place soit faite, il n'est pas indifférent d'avancer plusieurs raisons à l'intérêt relatif de la question des niveaux organisationnels en théorie des organisations et en stratégie.

*La première raison* et la plus évidente est d'ordre méthodologique. L'analyse des niveaux organisationnels comporte un effet déréalisant : l'organisation n'aurait plus de frontières. À cette crainte, on peut objecter que les limites de l'organisation ont été considérées déjà bien entamées. L'organisation comme une « unité économique de coordination ayant des frontières identifiables et fonctionnant de façon relativement continue, en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants », est devenue anachronique<sup>9</sup>. Une telle représentation relèverait de l'organisation fordienne voire préfordienne de l'organisation. L'entreprise était conçue comme la matérialisation des compromis et des contrats structurant le processus d'accumulation ; on analysait les mécanismes de coordination concrétisés dans les compromis en ayant en tête les cinq traits constitutifs du régime d'accumulation fordiste, tel qu'il s'était développé après la Seconde Guerre mondiale<sup>10</sup>. L'entreprise fordienne était le lieu d'un antagonisme capital/travail, qui se manifestait notamment au travers du partage de la valeur ajoutée. Elle était le lieu de mise en œuvre de principes permettant des gains de productivité. C'était nécessairement une grande entreprise, le plus souvent intégrée verticalement, s'appuyant sur le principe des économies d'échelle. Elle était le lieu de formation d'un ensemble de pratiques contractuelles formelles et celui de l'élaboration de standards et de normes.

---

le montre l'exemple de la Brianza. Parmi les districts industriels, on cite les cas emblématiques de la maille et de la laine à Carpi et de la faïence à Sassuolo. Le succès des districts industriels provient du fait que certaines conditions permettent de créer un modèle décentralisé par opposition au modèle hiérarchisé de l'entreprise intégrée. Il y a ainsi une étroite interpénétration entre l'activité industrielle et l'activité socioéconomique car un district industriel ne s'improvise pas : il correspond à une culture, à une histoire, à des traditions, à des métiers. Le concept de district industriel constitue une forme de concentration géographique et remonte à 100 ans. Il fut utilisé dans les années 70 pour interpréter une forme spécifique d'expansion industrielle en Italie. On estime à 130 le nombre de districts industriels, dans la péninsule, avec une forte concentration dans le Veneto, l'Emilie-Romagne, les Marches et la Toscane. Une des caractéristiques des PME-PMI italiennes est leur concentration par secteur dans des zones géographiques bien déterminées : les districts industriels sont comparables aux zones industrielles françaises d'Oyonnax pour les matières plastiques, de Romans pour les chaussures, de Sophia-Antipolis pour le tertiaire supérieur.

8 MINTZBERG H., 1978, *The structuring of Organizations: a Synthesis of the Research*, Prentice Hall; *Structure et dynamique des organisations*, 1982, Les Éditions d'Organisation, Paris.

9 ROBBINS S.P., 1990, *Organization Theory*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

10 CORIAT B. & WEINSTEIN O., 1995, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie Générale française, Paris.



*La deuxième raison* se réfère aux stratégies disciplinaires : la problématique des niveaux organisationnels est généralement abordée par les économistes des organisations. « Ainsi s'expliquent à la fois la richesse et la difficulté de la notion d'organisation. Richesse, car on ne peut l'analyser sans tenir compte simultanément des composantes institutionnelles et des mécanismes qui lient les organisations entre elles. Mais difficulté dans la mesure où ces relations apparaissent très largement qualitatives, et ne se prêtent donc pas facilement à la mesure de la modélisation, si chères au cœur de l'économiste. Est-ce à dire qu'il faudrait les ignorer ? »<sup>11</sup>. L'étude qualitative de la macro-coordination entre organisations et institutions est vraisemblablement une question spécifique aux théories des organisations bien que les niveaux organisationnels se situent dans le sillage de la conception régulationniste de la firme. En effet, l'originalité des régulationnistes, n'a pas seulement été de mettre l'accent sur la dimension politique et conflictuelle de l'entreprise<sup>12</sup>, ni d'effectuer un rapprochement entre les transformations que les entreprises connaissent et les évolutions affectant un système de production et le mode de régulation des économies des pays développés. Une des originalités d'Aglietta, Orléan<sup>13</sup> et Servet<sup>14</sup> a été de démontrer l'étroitesse de la vision néoclassique d'une monnaie neutre dont la valeur varie selon les préférences d'une multitude d'agents isolés. Ils suggèrent que le marché financier ne peut fonctionner que sur la base d'une coordination s'exprimant à travers la construction sociale de représentations collectives servant de références communes aux agents individuels. Ainsi l'arbitrage privé est remplacé par un arbitrage social et toute crise monétaire est d'abord une crise de cet arbitrage social.<sup>15</sup> Dans leur mouvance, nous voudrions faire valoir qu'en théorie des organisations, l'analyse des arrangements institutionnels est un bon microscope (ou macroscope, tout dépend du niveau étudié) pour rendre intelligibles les relations existant entre le marché, les pouvoirs publics, les firmes internationales et locales. La compréhension de ces arrangements institutionnels est particulièrement éclairante et opérationnelle pour rendre compte des transformations de formes organisationnelles. Un des encastres identifiés est celui issu des systèmes de coopérations durables dans lequel les partenariats locaux – TPE, pouvoirs locaux, organismes publics et semi-publics, centres de recherche universitaires – travaillent ensemble afin de créer une dynamique d'innovation ayant des débouchés commerciaux à un niveau international.

11 MENARD C., 1990, *L'économie des organisations*, La Découverte, Repères, Paris p. 19.

12 Reprenant le concept de marché interne de travail, Favereau suggère par exemple une nouvelle typologie à l'intérieur de laquelle ces marchés internes sont considérés comme des organisations anti-marchés. Les modes d'allocation des ressources, créés à travers des processus complexes d'apprentissage individuel et collectif, produiraient de nouveaux objets de compromis sous la forme de règles, de normes ou de conventions en réponse aux incertitudes de la relation marchande.

13 AGLIETTA M., ORLEAN A., 1998, *La monnaie souveraine*, Odile Jacob, Paris.

14 SERVET J.-M., 1998, *L'Euro au quotidien*, Desclée de Brouwer, Paris.

15 GRANOVETTER Mark, *ibidem*, p. 21.

## 1.2 « DÉENCASTREMENT » ET « ENCASTREMENT »<sup>16</sup>, CLÉS DE VOÛTE D'UNE THÉORIE DES ORGANISATIONS NON STRUCTURELLES

L'encastrement est une problématique historique. Il y a, en effet, un pas entre les années 40 où Polyani distinguait l'encastrement du désencastrement de nos économies de marché, et entre les années 90 à 2000, où Mark Granovetter stipulait qu'il existait un emboîtement<sup>17</sup> du marché. En effet, l'encastrement au sens de Mark Granovetter signifie que « le marché n'est pas l'émanation de choix rationnels d'individus considérés comme indépendants », « l'autonomie du marché est une utopie libérale périodiquement réactualisée et contrecarrée par la création d'institutions régulatrices »<sup>18</sup>. Alors que « la plupart des travaux reposent sur la notion d'efficacité » – une institution existe parce qu'elle est la plus efficace pour résoudre un problème économique<sup>19</sup>, les institutions résultant d'un long processus de création sociale<sup>20</sup>. L'identification des institutions essentielles tant aux mécanismes de marché qu'au fonctionnement des organisations elles-mêmes est, pour Granovetter, la pierre angulaire de la compréhension d'un régime d'emboîtement. Rien à voir avec les « institutions de l'économie » (reprenant ainsi le titre du livre de Williamson)<sup>21</sup> de la théorie institutionnaliste et néoinstitutionnaliste pour laquelle les entreprises sont des institutions, celles du marché. Pourtant l'ambiguïté du terme institution est suffisant pour qu'Edmund Phelps, prix Nobel d'économie en 2006, comprenne « par institutions économiques, à la fois les principes juridiques du droit des sociétés ou du gouvernement d'entreprise, mais aussi les organisations de financement de l'économie, qu'il s'agisse des banques ou des marchés financiers »<sup>22</sup>.

Pour Karl Polyani, au contraire, parler d'institutions du capitalisme est une anomalie historique dans la mesure où les précédents arrangements économiques étaient « encastrés » dans les relations sociales. « Pour résumer, dans les économies contemporaines, la redistribution publique témoigne, dans sa construction même, d'un encastrement de l'économie dans la politique. Le maintien de relations de réciprocité traduit parallèlement un encastrement de l'économie dans la culture. Le désencastrement de l'économie est donc imputable au mouvement inhérent à l'économie marchande, mais il n'est que tendanciel, les pôles non marchands et non monétaires de l'économie attestent la persistance d'un encastrement de certaines composantes de l'économie contemporaine dans la société dans laquelle elles s'enracinent. » Comme l'explique Granovetter, « l'encastrement peut donc être abordé sous deux aspects : l'aspect « relationnel » centré sur les relations personnelles, et l'aspect structurel centré

16 POLANYI, 1983, *La Grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, 1<sup>re</sup> éd., 1944, Gallimard, Paris ; GRANOVETTER M., *Le marché autrement*, 2000.

17 GRANOVETTER M. & SWEDBERG R., 1992, *The Sociology Economic Life*, Westview Press.

18 GRANOVETTER M., 2000, *ibidem*.

19 LAVILLE J.-L., 2000, Préface, *Le marché autrement*, GRANOVETTER Mark, Desclée de Brouwer, Paris.

20 BERGER P.-L., LUCKMANN T., 1994, *La Construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksiek, Paris, 1<sup>re</sup> éd. 1966.

21 WILLIAMSON O. E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, Macmillan, NY.

22 *Le Monde*, Dimanche 25 – lundi 26 février 2007, Grand entretien avec Edmund Phelps : « Pas de bonne vie sans travail ».

sur la structure du réseau général de ces relations ; le second aspect permet d'analyser des segments de la structure sociale qui ne relèvent pas des groupes primaires »<sup>23</sup>.

Pour K. Polanyi, dans le système de production capitaliste, les relations sociales sont définies comme relations économiques. Les règles de réciprocité, l'histoire des activités humaines, sont dépendantes des relations de marché. La grande transformation historique est celle qui met en œuvre une sphère économique transformant les relations sociales, les modes d'interaction<sup>24</sup>. Par encastrement, Polanyi désigne l'inscription de l'économie dans des règles sociales, culturelles et politiques qui régissent certaines formes de production et de circulation des biens et services. Dans les sociétés précapitalistes, les marchés étaient limités et la plupart des phénomènes économiques faisaient l'objet d'une inscription dans des normes et institutions qui leur préexistaient et leur donnaient forme. L'importance accordée au marché dans l'économie moderne traduit maintenant un désencastrement puisque la diffusion des relations marchandes autorise une autonomisation de ces dernières par rapport aux relations sociales. Néanmoins, « l'avancée » du marché ne signifie pas la disparition des formes d'économie fondées sur la redistribution et la réciprocité. La redistribution est le principe selon lequel la production est remise à une autorité centrale qui a la responsabilité de la répartir, ce qui suppose une procédure définissant les règles des prélèvements et de leur affectation. La réciprocité caractérise la relation établie entre des groupes ou des personnes grâce à des prestations qui ne prennent sens que dans la volonté de manifester et de renforcer un lien social entre les parties prenantes. Le cycle de réciprocité s'oppose à l'échange marchand parce qu'il est indissociable des rapports qui mettent en jeu des désirs de reconnaissance et de pouvoir. Il se distingue de l'échange redistributif parce qu'il n'est pas imposé par un pouvoir central. Redistribution et réciprocité perdurent en conséquence au sein des économies modernes dans des échanges non marchands, non monétaires. Ces échanges non marchands et non monétaires désignent-ils autant d'institutions ?

## **2. La firme peut-elle être une institution au cœur des mécanismes de coordination et des niveaux organisationnels ?**

### **2.1 COORDINATION SUR LE MARCHÉ ET NIVEAUX D'ORGANISATION**

On a souvent considéré que Coase et Williamson revenaient à une représentation du marché qui mettait face à face un offreur et un demandeur dans le système des prix, face à face un employeur et un employé sur le marché interne de la firme. Pour finir, ce ne sont pas seulement les individus qui sont des monades mais les firmes. Les firmes prennent leurs décisions de façon indépendante. Les travaux de Coase et de Williamson, en plaçant la firme-institution au cœur des mécanismes du marché externe et interne, obligent à penser les niveaux d'organisations comme un équilibre

23 GRANOVETTER M., 2000, *Le marché autrement*, Préface, pp. 14-15.

24 LAVILLE J.-L., 2000, Préface, *Le marché autrement*, GRANOVETTER Mark, Desclée de Brouwer, Paris.

à trouver avec des organisations-institutions en fusionnant organisation et institution. L'économie des organisations<sup>25</sup> en tire les conséquences, et distingue dans les économies de marché contemporaines trois familles de mécanismes: les marchés, les firmes et l'État. Ces mécanismes étant ceux de coordination, l'économie des organisations s'intéresse à l'entreprise comme objet « organisationnel » dans la mesure où les unités économiques sont considérées comme autant d'ensembles structurés, les caractéristiques de cette structuration jouent un rôle essentiel dans la compréhension de la nature même de ces unités, de leurs relations, donc dans notre appréhension de ce qu'est un système économique.

Autrement dit, ce n'est plus l'organisation qui est adossée à un ensemble plus vaste mais ses formes, ses actions qui conditionnent le marché. Certaines approches vont même plus loin (l'approche intégrationniste) pour lesquelles l'organisation désigne l'architecture d'un système économique au sens où l'on parle de l'architecture d'un système informatique. L'économie de marché apparaît alors comme une forme organisationnelle particulière, caractérisée par la décentralisation des décisions et la prédominance de mécanismes spécifiques de coordination. Cette vision fournit des instruments d'analyse en identifiant des variables pertinentes pour la comparaison: coexistence de mécanismes de coordination, agencement dans une architecture, niveaux de structures de décision.

Loin d'être une approche purement orthodoxe (par la théorie des nœuds de contrats), la NEI (Nouvelle économie institutionnelle de Coase et de Williamson) se représente la firme comme l'unité élémentaire à partir de laquelle on peut analyser l'ensemble des mécanismes économiques, ceux-ci se caractérisant par la pluralité des formes de coordination et par l'architecture qui résulte de la combinaison de ces formes. Par coordination, on entend les procédures qui rendent compatibles les plans des unités économiques élémentaires ou qui obligent celles-ci à modifier ces plans au cours du temps.

## 2.2 COORDINATION SUR LE MARCHÉ INTERNE DE LA FIRME

Les mécanismes de coordination sont par conséquent au centre de la NEI (1975) dans la mesure où l'organisation demeure, pour cette école, « une procédure de coordination spécifique qui assure une allocation de ressources selon des modalités propres ». Elle prospère, ou bien en raison d'insuffisances des mécanismes de marché, ou bien en raison de leurs inconvénients. Du point de vue de l'économie de l'organisation, prendre en considération les facteurs internes qui expliquent la dynamique des organisations devrait conduire à un réexamen en profondeur des mécanismes qui impulsent la modification des structures de marché. Reste à savoir si la firme, comme organisation, coordonne purement et simplement des facteurs internes ayant des effets potentiels sur le marché. Autrement dit, la firme est-elle un simple acteur intervenant comme un joueur produisant des biens et des services ou produit-elle les règles du jeu? Certains théoriciens voient dans cette alternative un jeu de dupe. Ce serait « un monde d'organisation, (...) intermédiaire entre la société et l'individu, mais que

---

25 MÉNARD C., 1990, *L'économie des organisations*, La Découverte.

l'on voit fonctionner comme des individus décidant par calcul, sur la base de critères strictement économiques dans une société qui est figurée comme un marché»<sup>26</sup>.

La NEI et l'économie des organisations ont largement influencé la plupart des théories de la firme qui mettent l'accent sur les problèmes de coordination: la firme-organisation étant considérée comme un moyen de faire face aux défaillances du marché; Simon (1979)<sup>27</sup> ajoute: «de faire face aux défaillances de l'individu», c'est-à-dire aux limites des capacités humaines de compréhension et de calcul face à la complexité et à l'incertitude. Le principe explicatif de l'organisation résiderait par conséquent dans son mode de coordination. Coordination entre quoi et quoi? «Les organisations sont des systèmes d'action coordonnés entre individus et groupes dont les préférences, l'information, les intérêts et les savoirs diffèrent. Les théories de l'organisation décrivent la conversion délicate du conflit en coopération, en mobilisation des ressources, en coordination, des efforts qui facilitent la survie simultanée d'une organisation et de ses membres»<sup>28</sup>. Cette perspective recentre l'analyse sur la compréhension de mécanismes internes à l'organisation car, en fin de compte, selon cette perspective une organisation se caractérise toujours par 1° un ensemble de participants, 2° une entente, implicite ou explicite, sur certains objectifs, 3° des moyens pour exprimer son accord avec certains objectifs ou pour s'en dissocier (contrats, démission, grèves), 4° une coordination formelle définissant une structure caractérisée par son degré de complexité (la hiérarchie), par des règles et des procédures (la formalisation) et par son degré de centralisation (la décision). Autant dire que les différents niveaux d'organisation sont oubliés. Certes, si cette définition de l'organisation est moins sommaire que celle d'Armen Alchian et d'Harold Demsetz (1972)<sup>29</sup> qui voient la firme comme «un assemblage de moyens destinés à déterminer et à mesurer la productivité et la rémunération», la prévalence explicative par la coordination interne comme paramètre discriminant de l'organisation aboutit à une théorie de l'organisation (qu'elle soit gestionnaire ou sociologique) où prime l'analyse du fonctionnement. En fin de compte, les théories de l'organisation sont fonctionnalistes dans le sens où la description des fonctionnements des actions individuelles dans un collectif s'explique par la dualité fonctionnement/dysfonctionnement. En ce sens, elles sont relativement décevantes car elles isolent la firme en multipliant les descriptions des fonctionnements/dysfonctionnements, donc en coupant ces mécanismes des niveaux de coordination (articulation structurelle avec le marché) et des niveaux organisationnels. Les termes de fonction et de fonctionnalisme ne renvoient pas ici au sens académique du terme. Il ne s'agit pas de rendre compte des fonctions de l'organisation comme Durkheim (1895)<sup>30</sup> proposait d'étudier les faits sociaux d'après leurs fonctions, c'est-à-dire d'après les effets socialement utiles qu'ils produisent en les distinguant des causes déterminantes, des conditions de leur engendrement. Il ne s'agit pas non plus de recourir à une conception systématique des phénomènes organisationnels en les rapportant à des fonctions, en insistant ou bien sur l'adaptation

26 PESQUEUX Yvon, 2002, *Organisations: modèles et représentations*, PUF.

27 SIMON H., 1979, *Models of Thought*, «Complexity and the representation of patterned sequences of symbols».

28 SIMON, 1979, *ibidem*.

29 ALCHIAN A.-A., DEMETZ H., 1972, «Production, information costs, and economic organization», *American Economic Review*, p. 62.

30 DURKHEIM E., 1895, *Les Règles de la méthode sociologique*, Alcan, Paris.

de l'organisation à son environnement (comme Malinowski cherchait à comprendre l'adaptation de la société à son environnement), ou bien au maintien de son équilibre interne (Pareto)<sup>31</sup>. «Fonctionnalisme» signifie, ici, la description des rouages collectifs de coordination d'une entité appelée organisation. Si l'on garde en tête ce point de vue, il est assez logique que les théories des organisations s'orientent vers l'appréhension des mécanismes internes de l'action collective, que celle-ci soit considérée comme un groupe d'intérêts multiples (Cyert et March) dans lesquels les processus de décision passent par des séries de médiations, ou comme une coalition de groupes dont le destin est commun mais qui manœuvrent chacun pour son propre compte, ou encore comme la maximisation d'un objectif unique. C'est la théorie du facteur X qui est précisément le facteur organisationnel interne; l'organisation a alors pour but d'obtenir la plus grande intensité possible de facteurs. Partant de l'hypothèse que les firmes sont en situation sous-optimale, qu'elles ne tirent pas le meilleur parti possible de leurs ressources, le facteur X met en effet en évidence l'existence d'une variable organisationnelle déterminant l'intensité et la qualité du travail; et par là, de la productivité des entreprises. Ce type d'hypothèse oriente sa réflexion vers les mécanismes incitatifs entre acteurs qui composent la firme et vecteurs de l'efficience économique.

### 2.3 LA FIRME CHARNIÈRE : APPRÉHENSION DES NIVEAUX ORGANISATIONNELS ?

Qui produit les règles du jeu de l'arrangement institutionnel: entre les institutions privées, entre institutions privées et publiques, entre institutions publiques et parapubliques, entre institutions publiques locales, nationales régionales, internationales? Qui a la capacité de les produire? Qui a le pouvoir de les faire accepter ou de les faire appliquer? Si la firme est instituante, elle les produit, elle les établit, elle les fonde en droit. «L'institutionnalisation est le processus par lequel les processus sociaux, les obligations ou le présent en viennent à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociales», affirme Jacques Rojot<sup>32</sup>. En cela, les gestionnaires s'accordent avec certains anthropologues pour lesquels «une institution n'est qu'une convention», ainsi que le stipule David Lewis. «Une convention, en effet, se forme quand toutes les parties ont un intérêt commun à ce qu'il y ait une règle qui maintienne la coordination»<sup>33</sup>. «Les organisations», pour Jacques Rojot, «sont donc structurées par leurs environnements et leur deviennent isomorphes, non seulement pour résoudre leurs interdépendances techniques et d'échange entre elles, mais aussi et surtout parce qu'elles reflètent structurellement une réalité construite socialement. Elles agissent (*enact*) dramatiquement sur les mythes rationalisés qui envahissent les sociétés modernes. Elles incorporent des éléments qui sont légitimés à l'extérieur, plutôt que justifiés en termes d'efficience et de fonctionnement».

31 PARETO V., 1968, *Traité de sociologie générale*, 1<sup>re</sup> éd. 1916, Droz, Genève.

32 ROJOT Jacques, 1997, «Théorie des organisations», in SIMON Yves, JOFFRE Patrick (sous la dir.), *Encyclopédie de gestion*, tome 3, Economica, p. 3363.

33 Mary Douglas reprend l'approche conventionnaliste de David Lewis. DOUGLAS M., 1999, «Au fondement de l'institution: l'analogie», *Comment pensent les institutions*, La Découverte.

Si la firme est instituée, ses modes de régulations proviennent d'autres institutions, par exemple du marché. Et la théorie institutionnelle comme l'économie des organisations considère que la firme occupe, en effet, une place charnière entre les deux dimensions. Par rapport aux institutions, l'organisation est spécifique car les règles du jeu font l'objet d'un choix ou d'une négociation. On revient ici à Simon pour qui « les théories de l'organisation décrivent la conversion délicate du conflit en coopération ». Les théories des organisations se sont particulièrement attachées à décrire, analyser et comprendre les mécanismes de coordination, de coopération, de mobilisation des ressources, mais rares sont celles qui se sont appliquées à comprendre cette « conversion délicate » qu'évoquent Simon et March. Il s'agit du processus produisant de la coopération plutôt que du conflit, un jeu d'arrangement entre les règles données et celles espérées, une dialectique entre les règles de contrôle et celles autonomes selon la terminologie de Jean-Daniel Reynaud<sup>34</sup>. L'organisation comporte, en effet, une composante volontaire que ne possède pas le marché. Cela lui assure en maintes occasions une supériorité par rapport aux marchés : sa flexibilité, c'est-à-dire sa capacité à modifier les règles du jeu interne, parfois dans des délais très courts ; en dépit du fait que, comme le décrit Yvon Pesqueux<sup>35</sup>, l'adaptation à ces règles est de plus en plus difficile à réaliser. Ainsi, la souplesse et la réactivité des firmes sont-elles mises à mal. Mais la firme-institution se caractérise aussi par le fait qu'elle réagit à des contraintes, et le marché par le fait qu'il concerne les mécanismes d'ajustement de choix effectués sous des contraintes essentiellement conjoncturelles. Cependant, l'organisation est toujours institutionnalisation de rapports économiques entre agents, par le biais de la structure hiérarchique choisie, des mécanismes incitatifs retenus, des règles de mobilité interne, etc. Le concept de marché se révèle par conséquent beaucoup moins clair, alors que l'organisation comme firme et ses modes d'articulation au marché gagnent en précision. Longtemps, on s'est contenté de l'appréhender indirectement, par le biais de la notion d'échange, ou par celle de compatibilités entre les plans des agents. En économie des organisations, le marché apparaît essentiellement comme un mécanisme de transfert des droits de propriété. En effet, la théorie des droits de propriété part d'une idée simple mais cruciale, celle du droit de disposition (d'un bien, d'un service). Pour reprendre les termes d'Armen Alchian, un droit de propriété est un droit, reconnu et protégé par la société, d'user librement d'un bien économique, sous certaines conditions. On dira de ce droit qu'il est privé lorsqu'il est attribué à une personne physique ou morale. Dans le cas d'une économie de marché, le transfert de ce droit de propriété privée donne lieu à un contrat formel ou, comme c'est le cas pour la plupart des transactions courantes, à « un accord contractuel » informel. La définition de ces droits, particulièrement lorsqu'ils sont détenus collectivement (firmes, clubs, gouvernement), les limites qu'il convient de leur imposer, soulèvent d'innombrables problèmes.

Cette brève revisitation des travaux de la NEI autorise à s'interroger sur le caractère vraisemblable de la nature institutionnelle de la firme. La NEI justifie l'importance de la firme dans une approche micro et macroéconomique, en la hissant à un niveau institutionnel équivalent à celui du marché, elle est une alternative à cette dernière institution. Elle lui est complémentaire et spécifique en préférant la

34 REYNAUD Jean-Daniel, 1997, *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Masson.

35 PESQUEUX Yvon, 2002, *Organisations : modèles et représentations*, PUF, pp. 56-57.

division de travail, le salariat, le contrat de travail; et ainsi elle réduit les coûts de transaction sur le marché et la multiplication de petits contrats ponctuels qui rendrait impossible une production à grande échelle. Cependant, la réduction des coûts de transaction peut-elle être une raison suffisante pour expliquer en quoi la firme surpasse d'autres niveaux ou formes organisationnelles? Quelque chose échappe à Williamson et à Coase pour que la firme comme organisation puisse être une institution. Pour qu'elle le soit, elle devrait être considérée comme une construction sociale, les institutions résultant en effet d'un long processus de création sociale. Comme le déclare Jean-Louis Laville dans sa préface au *Marché autrement* de Mark Granovetter: «Loin d'être une solution unique et obligée à des problèmes, les institutions sont le fruit de l'histoire humaine soumise à la contingence historique. On ne peut comprendre réellement une institution sans étudier le processus historique dont elle résulte. À l'origine d'une institution, plusieurs possibles historiques existent». Il est vrai que la firme de Coase et de Williamson s'apparente à une irruption spontanée relativement fermée sur elle-même, et sur l'imposition de règles sur son marché interne. L'analyse de la coordination, pareillement, ne dépasse pas les frontières de l'organisation, et les décisions de l'employeur sont des sortes de monades indépendantes. Cependant, Coase et Williamson inaugurent une nouvelle ère de l'organisation-firme à l'intérieur du champ des sciences économiques et de celles de gestion, mais du point de vue de la représentation de la nature de l'institution, l'inscription institutionnelle est peu visible avec d'autres niveaux.

### 3. Approche régulationniste et niveaux organisationnels

#### 3.1 LES DÉFAILLANCES DE LA NEI CONCERNANT LA DESCRIPTION DES ARRANGEMENTS, DES COORDINATIONS INTERFIRMES ET INTER-INSTITUTIONS

Plusieurs déficits existent à notre sens quant à la signification de l'institution. 1° La théorie du contrat chez Coase s'appuie sur une fiction quasi «métaphysique» (pourquoi la firme plutôt que rien?), elle implique par ailleurs une conception juridique des contrats mais elle ne fait qu'approcher partiellement le droit puisqu'elle n'analyse pas les rapports salariaux sous ses formes juridiques et contractuelles. 2° La relation contractuelle chez Coase est un faisceau de relations interindividuelles dans lequel les règles constituent des arrangements. On déplace simplement la fiction du marché (relation d'un offreur et d'un demandeur) sur un marché interne. Or, la complexité des relations existant dans la contractualisation entre agents ne peut se limiter à un face à face employeur et employé; elle devrait prendre en compte la genèse des conventions, leur histoire, leurs disparités en fonction d'une période économique, d'une géographie du droit du travail et des relations sociales. Bref, elle suppose «un emboîtement» avec les autres formes institutionnelles, et par là elle suppose de repenser la firme comme un construit social. 3° De fait, la fiction d'une contractualisation interindividuelle est un obstacle à la définition institutionnelle de la firme. Au lieu d'un encastrement, la firme devient holistique. 4° Pour finir, l'appréhension



institutionnelle est usurpée car elle n'est pas resituée dans un équilibre entre formes institutionnelles, ce qui isole la firme dans une autonomie problématique.

### 3.2 LA THÉORIE DE LA RÉGULATION : LA FIRME COMME INSTITUTION RELATIVISÉE <sup>36</sup>

La théorie de la régulation est probablement une de celles qui s'est le plus intéressée, en macroéconomie, à l'équilibre des formes institutionnelles. « En France, le regain d'intérêt pour les institutions remonte aux années soixante-dix, et aux apports de la théorie de la régulation ; il s'inscrit dans une perspective de rupture avec la théorie néoclassique et non d'amendement, à la différence des États-Unis. L'analyse de la dynamique économique s'appuie notamment sur une théorisation des formes institutionnelles, analysées comme codification de rapports fondamentaux. Ces formes ont vocation à penser la reproduction et les transformations d'un système construit sur des rapports sociaux antagoniques, sur la base d'un processus de mise en cohérence des compromis, l'opposition État/marché étant dépassée »<sup>37</sup>.

La théorie économique de la régulation s'est penchée sur les apports de l'approche microéconomique et gestionnaire des institutions, tout en relativisant le rôle de la firme en tant qu'institution, en la situant en relation avec d'autres institutions que sont la monnaie, le rapport salarial, l'insertion dans des régimes internationaux, l'État. L'importance de la forme institutionnelle « monnaie », par exemple, tient à son rôle d'équivalent général, de mode de connexion entre les unités économiques. La place privilégiée du rapport salarial parmi les formes institutionnelles distinguées par la théorie de la régulation tient à ce qu'il caractérise le type d'appropriation du surplus dans le mode de production capitaliste<sup>38</sup>. En ce sens, la théorie de la régula-

36 BOYER Robert, 2002, *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, « Avant-propos à la seconde édition », La Découverte, Collection Recherches, Paris : « Si la théorie de la régulation est née en France, la connaissance et la diffusion de celle-ci rencontrent deux difficultés majeures. La première est sémantique, mais importante : dans la littérature anglaise et américaine, le terme de régulation est étroitement associé à celui de réglementation et il a connu un regain d'intérêt et suscité beaucoup de recherches sous l'impact des stratégies conservatrices de déréglementation. (...) Ces questions ne sont pas secondaires mais (...) la problématique de la régulation, née en France, s'est ensuite alimentée d'une série de travaux portant sur un grand nombre d'autres pays et a rencontré de ce fait une difficulté majeure quant à la traduction du concept fondateur de régulation. En effet, pour reprendre les termes d'un des pères fondateurs, Michel Aglietta, la théorie de la régulation vise l'étude de la transformation des rapports sociaux créant de nouvelles formes à la fois économiques et non économiques, formes organisées en structures, et reproduisant une structure déterminante, le mode de production ». *Régulation et crises du capitalisme*, 1976.

37 VILLEVAL Marie-Claire, 2002, « Une théorie économique des institutions ? », in BOYER R., SAILLARD Y. (sous la dir.), *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, La Découverte, Paris, pp. 479-489.

38 « Les analyses historiques et les comparaisons internationales ont permis de distinguer plusieurs formes du rapport salarial :

- a) *concurrentielle*, lorsque la consommation des salariés n'est pas insérée dans la production capitaliste ;
- b) *taylorienne*, quand l'organisation du travail permet une production de masse, sans que le mode de vie des salariés soit profondément modifié ;
- c) *fordienne*, qui conjugue le développement de la concurrence qui est susceptible d'entraîner la transformation des régimes d'accumulation ; les formes de la concurrence indiquant comment

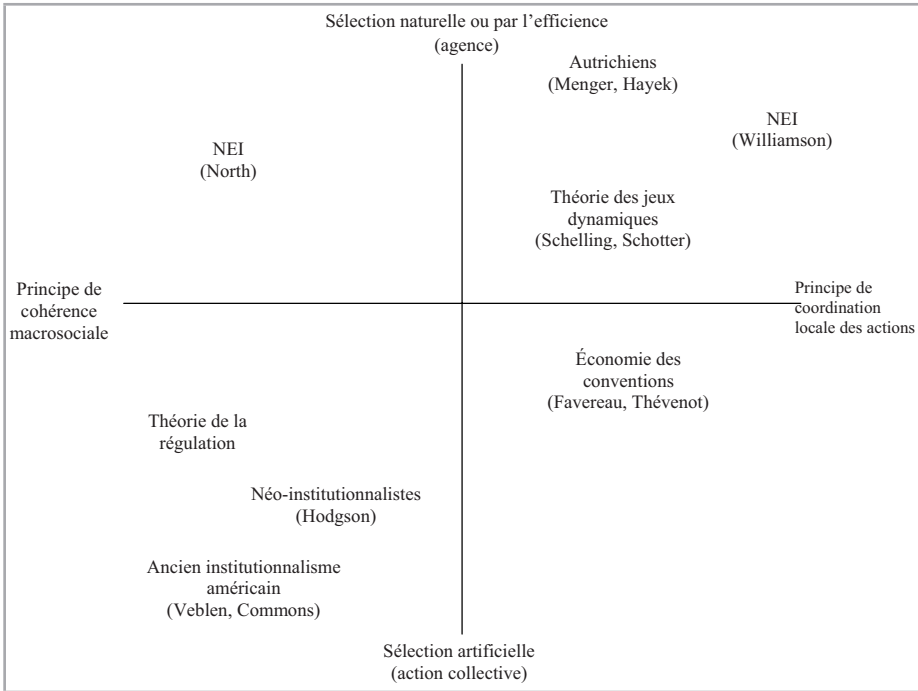
tion s'attache plus particulièrement à l'analyse des formes de la concurrence qui sont susceptibles d'entraîner la transformation des régimes d'accumulation. Les formes d'adhésion au régime international caractérisent les relations entre l'État-nation et l'espace international. Il est dans la définition même de l'État d'exercer sa souveraineté politique sur un territoire précisément délimité, de sorte que les relations de chaque État-nation avec le reste du monde résultent rarement de relations de marché pur, mais de choix politiques opérés lors de périodes critiques: choix d'un régime commercial, d'une gestion du change, d'une ouverture aux capitaux étrangers». La TR évite des oppositions simples entre économie ouverte et fermée, autonomie nationale et contrainte extérieure, et propose des notions intermédiaires telles que celle d'aire stratégique pour définir les types de structuration de l'espace international.» En effet, «un régime international ne détermine pas à lui seul le mode de croissance d'un pays: tout dépend des cohérences établies entre ce régime et les autres formes institutionnelles de ce pays. L'idée de régime international souligne la multiplicité des arrangements institutionnels régissant le commerce, l'investissement direct, les flux financiers et l'organisation des changes qui ne saurait se réduire à des seuls ajustements de marché»<sup>39</sup>. En fin de compte, affirme Robert Boyer (Boyer 2002), «la théorie de la régulation vise l'étude de la transformation des rapports sociaux créant de nouvelles formes à la fois économiques et non économiques, formes organisées en structures et reproduisant une structure déterminante, le mode de production», «la question centrale étant celle de la viabilité d'un ensemble de compromis institutionnalisés qui n'ont a priori aucune raison de définir un régime d'accumulation stable». Méthodologiquement, trois niveaux d'identification des compromis institutionnels peuvent être distingués selon un niveau d'abstraction décroissant. Ces niveaux correspondent à des niveaux d'analyse.

- 1° Le premier niveau d'analyse est celui de la production et de son articulation ;
- 2° Le deuxième niveau est celui des régularités sociales et économiques qui permettent à l'accumulation de se développer sur le long terme, entre deux crises structurelles. L'ensemble de ces régularités est résumé par la notion de régime d'accumulation ;
- 3° Le troisième niveau d'analyse est celui des configurations spécifiques des rapports sociaux pour une époque et un ensemble géographique donnés.

---

s'organisent les relations entre producteurs» (...) «Le revenu salarial direct est l'une des cinq composantes du rapport salarial qui comprend également la forme de la division sociale et technique du travail, les modalités de mobilisation et d'attachement des salariés de l'entreprise, la formation du salaire indirect et enfin le mode de vie du salarié (mode de consommation). Les transformations du rapport salarial en longue période apparaissent dans la théorie de la régulation comme l'un des déterminant majeurs des changements qui affectent le mode de production capitaliste».

39 BOYER et SAILLARD, 2002, «On s'intéressera plus précisément aux défaillances de l'approche institutionnelle au travers du contrat et du rapport salarial», pp. 62-63.



**Figure 1** – Une cartographie des théories des institutions

(source : VILLEVAL Marie-Claire, 2002, « Une théorie économique des institutions ? », in BOYER, SAILLARD, *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, La Découverte)

### 3.3 FIRME INSTITUTION DANS LA NEI ET DANS LA THÉORIE DE LA RÉGULATION

Une théorie néoinstitutionnelle de la firme et une théorie économique des institutions (théorie de la régulation) peuvent-elles se retrouver sur un segment d'analyse commun ? Robert Boyer note que « l'analyse des institutions du capitalisme a, par exemple, retenu l'attention des théories des coûts de transaction » et non l'inverse. Il pense aussi que le courant institutionnaliste américain pourrait être un ancêtre méconnu de la théorie de la régulation et que l'on gagnerait à explorer certaines pistes ouvertes par Veblen, Commons ou Mitchell<sup>40</sup>. Mais il ne cite pas Coase et Williamson. En fin de compte, certains régulationnistes se posent la question de savoir si la théorie de la régulation est parvenue à faire ressortir les déterminants institutionnels du profit et de l'accumulation à la faveur des travaux des Américains. Maurice Baslé<sup>41</sup> voit dans les institutionnalistes américains une préparation de la TFR (théorie de la régulation française). Ils sont la source de la méthode, des thèmes et des innovations futures de l'EFR (l'école française de régulation). Ils annoncent des enrichissements postérieurs de la nouvelle microéconomie, de l'économie industrielle, de l'économie

40 BOYER, 2002, p. 27.

41 BASLÉ M., 2002, « Antécédents institutionnalistes méconnus ou connus de la théorie de la régulation » in *Théorie de la régulation, l'État des savoirs*, La Découverte, Recherches.

du travail et de l'économie de l'action collective publique. Dans cette perspective, la réflexion de Marie-Claire Villeval se propose d'inspecter plus précisément les relations entre la théorie de la régulation et l'approche institutionnelle américaine. Elle montre que la recherche sur les institutions est le point focal du débat économique contemporain, mais qu'il existe une diversité d'approches. C'est la raison pour laquelle elle propose « une cartographie élémentaire ». Pour cet auteur, « le renouveau d'intérêt, depuis la fin des années soixante-dix à l'échelle internationale, est corrélatif d'une réflexion à la fois sur la rationalité limitée (Simon) et sur la nécessité de pallier les défaillances du marché (Arrow) sous-tendant en partie le succès de la NEI (nouvelle économie institutionnelle de Williamson et North, à distinguer du néo-institutionnalisme) ». Dans la filiation de Coase, Williamson inscrit les institutions dans la problématique contractualiste des coûts de transaction, en intégrant l'opportunisme et en identifiant la firme (institution alternative au marché) à un faisceau de contrats interindividuels, les règles constituant des arrangements contractuels. » (...) « Les néo-institutionnalistes (Galbraith, Gruchy, Hodgson, Ramstad, Rutherford, Samuels) assurent l'héritage de l'ancien institutionnalisme américain (de Veblen, Commons, J.M. Clark, Mitchell, Ayres) et ne doivent pas être confondus avec les « nouveaux institutionnalistes de la NEI : en opposition à cette dernière, il ne s'agit pas d'opposer l'institution au marché, mais d'utiliser l'institution comme catégorie d'analyse de la cohérence <sup>42</sup>. L'institutionnalisme de Commons est basé sur le processus de négociation sociale (Perlman, 1991) <sup>43</sup> et le concept de transaction (d'échange, de direction et de répartition). Alors que dans la NEI, « les institutions sont une variable expliquée par le choix des agents qui, pour des raisons d'efficacité, préfèrent contractualiser leurs interactions que de recourir à l'échange – sur le marché » (Dutraive, 1993) <sup>44</sup>.

Villeval place la théorie de la régulation à proximité de certains institutionnalistes américains comme Veblen pour qui l'évolution des institutions résulte d'un faisceau de causes cumulatives liées aux tensions entre valeurs cérémoniales et valeurs instrumentales, entre logiques financières et logiques industrielles. De même que chez Commons, le principe de négociation est essentiel car il met en évidence une sélection artificielle des institutions nécessaire d'un point de vue éthique, notamment pour tendre vers un capitalisme raisonnable.

Si la convergence n'est pas nette entre institutionnalistes et régulationnistes, c'est que, pour la TR, la dynamique institutionnelle et l'articulation entre changements technologiques et institutionnels sont le produit de luttes sociales, de l'apprentissage, des tensions entre habitudes et pressions innovatrices créant une cohérence aléatoire du système, et suscitant des conflits entre institutions. La thématique de la crise est essentielle. Et la cohérence d'une institution n'est pas donnée d'emblée, elle s'obtient par apprentissage. Par ailleurs, une institution est viable seulement si elle est cohérente avec l'architecture institutionnelle d'ensemble de la société. « En effet, la hiérarchie des formes institutionnelles n'est ni permanente ni universelle.

---

42 Ils se réfèrent à la définition de l'institution de Veblen comme « un ensemble d'habitudes de pensée communes à la généralité des hommes », et à celles de Commons comme « l'action collective qui contrôle, libère et favorise l'expansion de l'action individuelle. »

43 PERLMAN M., 1991, « Understanding the Old American Institutionalism », 4<sup>e</sup> colloque de l'association C. Gide, Marseille, 19-20 sept.

44 DUTRAIVE V., 1993, « La firme entre transaction et contrat : Williamson épigone ou dissident de la pensée institutionnaliste ? », in *Revue d'économie politique*.

L'apprentissage participant à la redéfinition de ces architectures en crise ne relève pas seulement d'une sélection par l'efficacité économique ; il engage la question de la compatibilité sociale entre des compromis qui ne sont pas de fait institutionnalisés<sup>45</sup>. « La question des relations entre économie, droit et éthique est ainsi posée » conclut M.-C. Villedal. En cela, on notera quelques différences entre les régulationnistes et la théorie des conventions, cette dernière semble en effet dissoudre le conflit dans la convention, l'apprentissage dans le compromis et la tension dans la coordination instituée. Au contraire, dans la TR, les institutions sont la codification de rapports sociaux contradictoires et ne peuvent dès lors se constituer en modèles d'équivalence.

### 3.4 PRÉVALENCE DES ENCHÂSSEMENTS HISTORIQUES ET SOCIOPOLITIQUES POUR LA THÉORIE FRANÇAISE DE LA RÉGULATION

Robert Boyer<sup>46</sup> soutient qu'une véritable théorie de la régulation des institutions repose sur au moins trois piliers : l'imbrication des approches en sciences sociales, l'importance du local, le poids de l'historicité. Il explique en effet « que des théories alternatives (à la théorie néoclassique) doivent être plus respectueuses des limites de la rationalité, de l'enchâssement des phénomènes économiques (...) avec les relations sociales, les lieux de transformations structurelles du capitalisme ». C'est ainsi que la théorie de la régulation s'est attachée à élaborer un ensemble de concepts et de méthodes permettant d'analyser le changement structurel, qu'il soit associé à des périodes de croissance rapide, plus ou moins régulière, ou qu'il résulte des effets de rupture des grandes crises ». Pour ce faire, il a fallu construire trois hypothèses coïncidant avec ces trois piliers. Quant à l'imbrication des approches en sciences sociales, « il importe de recomposer le champ d'analyse de façon à constituer des unités pertinentes intégrant logique économique, préservation du lien social, importance du politique dans la solution, toujours provisoire, aux conflits qui ne cessent d'émerger de tout ordre socioéconomique. La théorie de la régulation entend bénéficier des apports de disciplines voisines telles que l'histoire, la sociologie, les sciences politiques dont elle accepte de prendre certaines conclusions comme hypothèses ». Quant à la localité, toute théorie naît locale affirme R. Boyer. « La généralité de la théorie ne vient pas d'une dérivation axiomatique mais d'une progressive généralisation de ses notions de base, de ses outils, de ses résultats à des périodes historiques de plus en plus longues et des espaces géographiques de plus en plus divers. Il est par conséquent pertinent de travailler sur des périodes, des pays et des thèmes ». Quant à l'historicité des régulations et modes de développement, on dira que, dans le mode de production capitaliste, l'innovation organisationnelle, sociale, technologique, devient permanente, et met en mouvement un processus dans lequel les rapports socioéconomiques connaissent des transformations permanentes. « Enfin, alors que la théorie néoclassique multiplie les hypothèses ad hoc destinées à rendre compte tantôt du chômage, tantôt du changement technique, des avatars de la construction européenne, ou encore des difficultés des réformes des économies de type soviétique,

45 BILLAUDOT B., 1994, « Théorie économique et espace du politique : confrontation entre la théorie néolibérale et la théorie historique et institutionnelle de la régulation », in *Note de IREP-D*, n° 21.

46 BOYER R., 2002, *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, La Découverte, Paris.

la théorie de la régulation a pour ambition d'expliquer avec le même ensemble d'hypothèses le plus grand nombre possible des faits stylisés qui ressortent de la période des années cinquante au début du XXI<sup>e</sup> siècle.»

#### **4. Le poids de l'histoire dans un cas d'arrangement institutionnel : le non-miracle de la Silicon Valley**

Une grande partie de la recherche en entrepreneuriat décrit la dynamique de l'entrepreneur, celle qui va de l'intention à l'acte. Ce type de recherche est clairement d'obédience non institutionnelle. L'entrepreneur est un acteur singulier, son entreprise aussi. L'intérêt porté à l'innovation comme facteur de croissance industrielle et entrepreneuriale insère la dynamique entrepreneuriale dans un contexte plus large, moins héroïque et ne reposant que partiellement sur la volonté individuelle de l'entrepreneur. Les exemples d'innovation réussie, comme ceux de la Silicon Valley et comme ceux encore émergents des pôles de compétitivité français, encapsulent les trajectoires individuelles dans des dynamiques de coopérations qui tentent de devenir durables et qui sont locales. Au sein de ces systèmes de coopérations, les pouvoirs publics territoriaux et fédéraux ont une place notable même si l'impulsion, la décision politique et gouvernementale en matière d'incitation et de développement de l'entrepreneuriat sont souvent moins perçues que l'engagement individuel. En fait, si l'on met en parallèle ce qui a été réalisé en France depuis 2004, avec les pôles de compétitivité, à ce qui est et a été effectué dans la Silicon Valley non seulement depuis 1984 mais bien avant ; si l'on compare aussi, sur la durée (davantage qu'une trentaine d'années), la politique d'accompagnement des entreprises tant européennes qu'américaines, on constate l'implication forte des pouvoirs publics. On observe que la combinaison entre politiques locales, stratégies industrielles et entrepreneuriales est sous-tendue par un investissement public indéniable en capital matériel ou immatériel, que celui-ci est tissé sur le long terme. Il existe aussi des exemples récents et l'attention se focalise souvent sur ces investissements. Un des exemples les plus fulgurants est celui situé dans la Silicon Valley, dans la ville de San José. Cette municipalité a, en effet, investi 19 millions de dollars pour le seul programme de l'incubateur, ce qui a généré 4000 emplois et 12 millions de revenus imposables. La ville seule a mis en place des services auprès des entreprises qui vont au-delà de retours sur investissements immédiats ; elle a facilité la constitution d'une classe d'entrepreneurs internationaux (c'est-à-dire d'entrepreneurs non américains mais implantés à San José, souhaitant diffuser leurs produits sur le marché intérieur et hors des États-Unis), la mise en réseaux de ressources par l'accès aux experts tant universitaires que financiers et gestionnaires (comptables, juristes, assureurs, marketeurs). En France, ces coopérations sont ténues bien que les pôles de compétitivité poussent « TPE, pouvoirs locaux, organismes publics et semi-publics, centres de recherche universitaires à travailler ensemble afin de créer

une dynamique internationale»<sup>47</sup>. Mais comme le fait remarquer Bernard Bobe<sup>48</sup>, les arrangements institutionnels français recèlent des pratiques professionnelles dissemblables. Ils semblent pourtant irrémédiables car ils reposent sur le rôle croissant de l'*outsourcing* entre partenaires. Pour Bobe, l'externalisation des compétences de trois partenaires essentiels – que sont les pouvoirs publics territoriaux, particulièrement les institutions chargées du développement économique local (commune, SAN, département, région), les universités et centres de recherche, les entreprises – s'appuie sur trois branches que sont: le financement et les compétences, la mise en place de réseaux et la participation à des projets territoriaux. Cependant, on peut se poser la question de savoir si ce trépied est le gage d'une performance locale ou d'un dispositif local généralisé et généralisable hors de la dimension régionale ou nationale? La possibilité d'une généralisation de type arrangements institutionnels au niveau mondial et l'analyse comparée de leurs performances n'est pas une chimère. Une recherche portant sur les contextes d'implantation d'une entreprise et sur l'accompagnement de 15000 incubateurs et technoparcs<sup>49</sup> démontre le poids de l'infrastructure locale, du patrimoine industriel et d'affaires et de l'existence d'une activité de conseil local pour les entrepreneurs. Ces paramètres pourraient être étendus à l'analyse de l'arrangement institutionnel ainsi s'ajouteraient-ils aux branches du trépied décrit par B. Bobe.

En fin de compte, la compréhension de ces arrangements met en question l'idée du miracle entrepreneurial, cheville ouvrière du paradigme organisationnel de l'autonomie de la firme critiquée par Y. Pesqueux. Cette remise en cause conduit à renoncer au mythe de l'entrepreneuriat «spontané ou instantané», comme le met en évidence le Centre de performance industrielle du MIT.

#### 4.1 ÉLÉMENTS DE L'ARRANGEMENT INSTITUTIONNEL DANS LA SILICON VALLEY: DU MIRACLE AU NON-MIRACLE

Renoncer au mythe de l'industrialisation instantanée, c'est expliquer «comment la Silicon Valley est devenue ce qu'elle est» explique T. Sturgeon<sup>50</sup>. La Silicon Valley est généralement associée à l'image d'une industrialisation rapide, sans souches industrielles historiques, elle est aussi associée à une excellente articulation entre l'Université de Stanford (tout particulièrement son école d'ingénieurs) et les *start ups* d'électroniques créées dans les années 60. Les traits marquants du stéréotype de la Silicon Valley se sont déposés comme des sédiments de l'entrepreneuriat local devenu

47 LEROY F. & TORRES O., «The impact of internationalisation on the competitive strategies of SME», à paraître, *International Journal of Entrepreneurship & Small business*.

48 BOBE B., «Enseignement supérieur et recherche, facteurs de développement économique local: l'expérience du Polytechnicum de Marne La Vallée», 2006, Colloque «Entreprendre à l'international», dir. Bensedrine J. et Bonnafous-Boucher M., Advancia, École supérieure d'entrepreneuriat de la Chambre de commerce de Paris.

49 DRORI G. & YONG SUK YAN, 2006, recherche en cours, Université de Stanford (données non disponibles en 2007), voir aussi DRORI G., MEYER J.W., HWANG H., 2006, Part 1 «Globalization and expanded models of the organized actor», in *Globalization and Organization, World society and Organizational Change*, Oxford University Press, USA.

50 STURGEON Timothy J., 2000, Stanford University Press, «How Silicon Valley came to be», in *Understanding Silicon Valley: Anatomy of an Entrepreneurial Region*, Martin Kenney, Stanford University Press.

mondial. On dit souvent que le nom de «Silicon Valley»<sup>51</sup>, a été forgé en 1971 par un journaliste californien, Don Hoefler, inspiré par la concentration d'entreprises de semi-conducteurs et d'informatique dans la vallée de Santa Clara, jusqu'alors surtout connue pour ses vergers. L'appellation «Vallée du Silice» impose l'idée que ces vergers ont été supplantés par le silice, matériau de base des composants électroniques des industries de l'informatique. Jusqu'à une date récente, la Silicon Valley désignait dans la représentation courante, l'ensemble des entreprises technologiques de la région urbaine de San Francisco. Mais si nombre d'entreprises spécialisées dans le logiciel ou les services Internet sont situées à San Francisco, il existe aussi un pôle de biotechnologies dans l'est de la péninsule, comme Pixar à Emeryville ou E-Loan à Pleasanton situées dans l'est de la baie. Géographiquement, on considère que la Silicon Valley englobe la partie nord de la vallée de Santa Clara, ainsi que les localités du sud de la péninsule de San Francisco et du sud-est de la baie. L'organisme Joint Venture Silicon Valley Network, qui a mis sur pied un indice socioéconomique pour la région, la définit comme l'ensemble du comté de Santa Clara, et y ajoute les localités de Foster City, San Mateo, Belmont, San Carlos, Redwood City, Atherton, East Palo Alto, Woodside, Portola Valley et Menlo Park dans le comté de San Mateo, les localités de Union City, Fremont et Newark dans le comté d'Alameda, et Scotts Valley dans le comté de Santa Cruz. Et la Joint Venture Silicon Valley Network de conclure : «l'expression ne correspond pas à une entité administrative, désignant une région mais à quelque 6 000 entreprises de haute technologie».

L'image de la Silicon Valley fait donc figure de modèle de la réussite fondée sur la seule capacité individuelle, sur l'industrialisation spontanée, le dynamisme d'un ruban fertile d'entreprises, parties de rien, ou presque comme ces jeunes pousses, *start-ups* créées dans une résidence familiale dont la plus emblématique est le garage de Hewlett et de Packard à Palo Alto. HP est restée l'archétype de la réussite, elle est devenue un monument qui, sur ses pas, a entraîné les futurs géants technologiques et industriels tels que Apple à Cupertino ou Sun Microsystems, Intel à Santa Clara.

Pourtant cette représentation irréaliste de l'entrepreneuriat californien<sup>52</sup> a été battue en brèche par deux faits importants : 1° l'enracinement historique de l'industrie pré-électronique dans la région de Palo Alto ; 2° les arrangements institutionnels anciens entre le monde des affaires, les universités et les pouvoirs publics fédéraux puis locaux. Le centre de performance industrielle du MIT avance que la véritable

51 SAXENIAN Anna Lee, 2000, «Les limites de l'autarcie: Silicon Valley et Route 128», in G. Benko & A. Lipietz (dir.), *La richesse des régions: la nouvelle géographie socioéconomique*, Paris, PUF. SAXENIAN Anna Lee, 1994, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press.

HAYES Dennis, 1989, *Behind the Silicon Curtain: The Seductions of Work in a Lonely Era*, Free Association Books. London.

PELLOW David Naguib et Sun-Hee Park Lisa, 2003, *The Silicon Valley of Dreams: Environmental Injustice, Immigrant Workers, and the High-Tech Global Economy*, New York University Press.

CHEEK Martin, 2002, *Moon Handbooks: Silicon Valley*, Avalon Travel Publishing, 2<sup>d</sup> édition.

52 STURGEON Timothy J., 2000, Stanford University Press, «How Silicon Valley Came to Be», in *Understanding Silicon Valley: Anatomy of an Entrepreneurial Region*; STURGEON Timothy J., 2003, «What Really Goes on in Silicon Valley? Spatial Clustering and Dispersal in Modular Production Networks», 2003, *MIT Working Papers Series*; NORBERG Arthur L., 1976, historien et archiviste à l'Université de Californie à Berkeley; WILLIAMS James C., Directeur du Centre d'Histoire de Californie, cités par STURGEON.



histoire de la Silicon Valley commencerait avec des implantations entrepreneuriales et industrielles antérieures à la Première Guerre mondiale (il n'y aurait donc pas eu d'expansion fulgurante) et qu'elles auraient été étroitement liées à l'intérêt puissant du Ministère de la Marine (United States Navy) pour les activités de radio-téléphonie, ce ministère ayant investi dès les années 1910 dans les activités naissantes de la télégraphie, de la radio et de la téléphonie.

Pour T. Sturgeon, les illustrations les plus symptomatiques de l'occultation de la genèse de la Silicon Valley sont les plaques commémoratives de son lieu de naissance dans la ville de Palo Alto. Tandis que la plaque du 367, Addison Avenue à Palo Alto attire l'attention sur le garage de William R. Hewlett et de David Packard avec la mention suivante : « Ce garage est le lieu de naissance de la première région de haute technologie au monde, la Silicon Valley. L'idée en est redevable à Frederick Terman, professeur à l'Université de Stanford qui encouragea ses étudiants à démarrer leurs propres entreprises électroniques plutôt que de rejoindre les grandes entreprises de la côte Est. Les deux premiers étudiants à avoir suivi ses conseils furent Hewlett et Packard qui, en 1938 commencèrent à développer leurs premiers produits dans ce garage. » Quelques rues plus loin, au coin de Emerson Street et de Channing Avenue, une plaque plus discrète, indique qu'en 1909 les laboratoires et l'usine de la Société Fédérale de Télégraphie ont été fondés par Cyril F. Elwell. C'est là que deux assistants dont Lee deForest inventèrent les trois éléments du radio vacuum tube. Mais aucun commentaire n'est fait quant à l'ampleur des travaux de Cyril F. Elwell et de Lee deForest alors que leurs recherches permirent la communication par la radio, la télévision et lancèrent en grande partie l'ère de l'électronique. Pour T. Sturgeon, l'omission de ce détail historique prouve que seuls les facteurs généraux de l'industrialisation de la région sont mémorisés : le rôle du *venture capital* local, l'étroite collaboration entre l'industrie de San Francisco et la recherche universitaire, la prise de conscience de cet atout par les pouvoirs publics territoriaux. Ces paramètres, s'ils sont indéniables, sont en réalité présents bien avant les années 60 et sont favorisés entre les années 1910 et 1930, l'acquis technico-universitaire et industriel se construisant entre les deux guerres mondiales. La première étape de cet acquis est celle de l'industrie de la radio et la naissance du télégraphe en 1909. La deuxième étape de l'industrialisation se poursuit avant la Seconde Guerre mondiale avec le « vacuum tube development ». Lee deForest perfectionne alors un tube capable d'amplifier les signaux électriques dans les transmissions téléphoniques et radiophoniques, le développement de ce tube s'effectue à Palo Alto dans le laboratoire FTC. Ce laboratoire permet à plusieurs jeunes entreprises d'embrayer, c'est ainsi que Magnavox, Fisher Research Laboratories, Litton Industries sont créées.

L'aperçu des recherches de T. Sturgeon et de son centre corrobore l'idée d'une industrialisation lente de la Silicon Valley, d'une articulation entre l'investissement public via la défense américaine (plus particulièrement marqué lors des deux guerres mondiales) et d'une incitation au *business* par de nombreux partenaires locaux tant privés que publics. En tout état de cause, « Hewlett-Packard et Varian ne furent pas les premières entreprises d'électronique à s'arrimer à Stanford, et Fairchild ne fut pas la première région des *spins - off* »<sup>53</sup>. De plus, lorsque l'on parle d'« arrangement

53 STURGEON Timothy J., 2000.

institutionnel», on s'arrête la plupart du temps à une description spatiale<sup>54</sup> et non historique. En tout état de cause, les arrangements institutionnels sont soumis à la contingence historique: à l'origine de ces arrangements plusieurs possibles historiques existeraient. Une recherche d'ampleur sur les possibles historiques aux États-Unis et en Europe – de la Silicon Valley, des districts italiens forts anciens (bien que réorganisés) et des nouveaux pôles de compétitivité français – permettraient de décrire plus précisément les arrangements institutionnels et la manière dont ils se combinent avec les organisations (TPE, PME, TGE, grappe d'entreprises, essaimage, incubations, pépinières). Une telle recherche viserait la neutralisation de l'optique volontaire, individuelle et héroïque encore prédominante dans les recherches en entrepreneuriat.

---

### Bibliographie

- AGLIETTA, M., ORLEAN, A., (1998), *La monnaie souveraine*, Odile Jacob, Paris.
- ALCHIAN, A.-A., DEMETZ, H., (1972), «Production, information costs, and economic organization», *American Economic Review*, p. 62.
- AMABLE, B., (2005), *Les Cinq capitalismes, Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Seuil.
- BASLÉ, M., (2002), «Antécédents institutionnalistes méconnus ou connus de la théorie de la régulation», in *Théorie de la régulation, l'État des savoirs*, La Découverte, coll. «Recherches».
- BERGER, P.-L., LUCKMANN, T., (1994), *La Construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksiek, 1<sup>re</sup> éd. 1966.
- BILLAUDOT, B., (1994), «Théorie économique et espace du politique: confrontation entre la théorie néolibérale et la théorie historique et institutionnelle de la régulation», in *Note de IREP-D*, n° 21. LEROY F. & TORRES O., «The impact of internationalisation on the competitive strategies of SME», à paraître, *International Journal of Entrepreneurship & Small business*.
- BOBE, B., (2006), «Enseignement supérieur et recherche, facteurs de développement économique local: l'expérience du Polytechnicum de Marne La Vallée», Colloque «Entreprendre à l'international», dir. Bensedrine J. et Bonnafous-Boucher M., Avancia, École supérieure d'entrepreneuriat de la Chambre de commerce de Paris.
- BOYER R., (2002), «Avant-propos à la seconde édition», *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, Coll. «Recherche».
- CHEEK, M., (2002), *Moon Handbooks: Silicon Valley*, Avalon Travel Publishing, 2<sup>nd</sup> édition.
- COLIN, C., STREECK, W., (1996), *Les Capitalismes en Europe*, La Découverte, coll. «Recherche».
- CORIAT, B., WEINSTEIN, O., (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie Générale française.
- DAVAL, H., (2000), *Le processus entrepreneurial d'essaimage*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.

---

54 JOHANNISSON 1984, KEEBLE *et al.*, 1998, TORRES O., 1999, pour qui 1° la compétitivité d'une activité s'enracine dans un niveau local; 2° la localité, la localisation (*proximity*) joue un rôle actif et constitue un avantage dans l'insertion globale de la TPE et de la PME.

- DRORI, G., MEYER, J.-W., HWANG, H., (2006), «Globalization and expanded models of the organized actor», in *Globalization and Organization, World society and Organizational Change*, Oxford University Press, USA.
- DURKHEIM, E., (1895), *Les Règles de la méthode sociologique*, Paris, Alcan.
- DUTRAIVE, V., (1993), «La firme entre transaction et contrat: Williamson épigone ou dissident de la pensée institutionnaliste?», in *Revue d'économie politique*.
- FILION, L.-J., LUC, D., FORTIN, P.-A., (2003), *L'essaimage d'entreprises, vers des nouvelles pratiques entrepreneuriales*, Québec, Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship.
- GRANOVETTER, M., SWEDBERG, R., (1992), *The Sociology Economic Life*, Westview Press.
- GRANOVETTER, M., (2000), «Préface», *Le marché autrement*, pp.14-15.
- HAYES, D., (1989), *Behind the Silicon Curtain: The Seductions of Work in a Lonely Era*, Free Association Books. London.
- JOSSERAND, E., (2001), *L'entreprise en réseau*, Paris, Vuibert.
- LAVILLE, J.-L., (2000), «Préface», in GRANOVETTER, M., *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer.
- MARIOTTI, F., (2005), *Qui gouverne l'entreprise en réseau?*, Paris, Presses de Sciences Po.
- MENARD, C., (1990), *L'économie des organisations*, Paris, La Découverte, Repères, p. 19.
- MINTZBERG, H., (1978), *The structuring of organizations: a synthesis of the Research*, Prentice Hall; *Structure et dynamique des organisations*, 1982, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- PARETO, V., (1968), *Traité de sociologie générale*, Genève, 1<sup>re</sup> éd., 1916, Droz.
- PELLOW, D., NAGUIB et SUN-HEE PARK L., (2003), *The Silicon Valley of Dreams: Environmental Injustice, Immigrant Workers, and the High-Tech Global Economy*, New York University Press.
- PERLMAN, M., (1991), «Understanding the old American Institutionalism», 4<sup>e</sup> colloque de l'association C. Gide, Marseille, 19-20 sept.
- PESQUEUX, Y., (2002), *Organisations: modèles et représentations (a)*, PUF, pp. 56-57.
- PESQUEUX, Y., (2002), *Organisations: modèles et représentations (b)*, PUF Gestion, p. 32.
- PESQUEUX, Y., FERRARI, M., (2004), *L'organisation en réseau. Mythes et réalités*, Paris, PUF.
- POLANYI, K., (1983), *La Grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, 1<sup>re</sup> éd., 1944, Gallimard.
- REYNAUD, J.-D., (1997), *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Masson.
- ROBBINS, S.-P., (1990), *Organization Theory*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- ROJOT, J., (1997), «Théorie des organisations», in SIMON Y., JOFFRE P. (sous la dir.), *Encyclopédie de gestion*, tome 3, Economica, p. 3363.
- SAXENIAN, A.L., (2000), «Les limites de l'autarcie: Silicon Valley et Route 128», in G. Benko & A. Lipietz (dir.), *La richesse des régions: la nouvelle géographie socioéconomique*, Paris, PUF.

- SAXENIAN, A. L., (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press.
- SERVET, J.-M., (1998), *L'Euro au quotidien*, Paris, Desclée de Brouwer.
- STURGEON, T. J., (2003), «What Really Goes on in Silicon Valley? Spatial Clustering and Dispersal», in *Modular Production Networks*, 2003, MIT Working Papers Series.
- STURGEON, T., (2000), «How Silicon Valley came to be», in *Understanding Silicon Valley: Anatomy of an Entrepreneurial Region*. Martin Kenney, Stanford University Press
- VILLEVAL, M.-C., (2002), «Une théorie économique des institutions?», BOYER, R., SAILLARD, Y. (sous la dir.), *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, pp. 479-489.
- VOISIN, C., BEN MAHMOUD-JOUINI, S., EDOUARD, S., (2004), *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, coll. «recherche en gestion».
- WILLIAMSON, O.E., (2007), «Pas de bonne vie sans travail», in *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, MacMillan, NY; *Le Monde*, dimanche 25-lundi 26 février, Grand entretien avec Edmund Phelps.

## Chapitre 1

# L'école de la contingence et le contrôle de l'agir stratégique

*Xavier DEROY*

### INTRODUCTION

Considérée comme un champ spécifique de la gestion et du management, la stratégie exerce un pouvoir d'attraction suffisamment puissant pour que les autres champs de la gestion s'approprient sa terminologie et revendiquent, par delà sa méthodologie, le surplomb d'une position associée à l'emploi du terme lui-même. Il en résulte aujourd'hui que la stratégie, comme champ et comme posture, incarne dans les organisations, une position de pouvoir et confère à tout discours qui se pare de sa terminologie une pleine légitimité.

C'est ainsi qu'à la stratégie d'entreprise sont venues s'adjoindre, par exemples, la stratégie marketing, la stratégie des ressources humaines, la stratégie de communication. À chaque fois, l'autoconnotation d'une dimension stratégique marque ce double adoubement au pouvoir et à la légitimité d'un mot et d'une pratique.

Quelle preuve plus accomplie d'un universalisme de la stratégie qui illustrerait de façon magistrale sa décontextualisation ?

Du même coup, une réflexion critique sur la contingence de la stratégie serait reléguée au rang de pure rhétorique scholastique.

Pourtant, le raisonnement autour d'une universalisation de la stratégie contient sa propre ambiguïté. En effet, l'exportation de la stratégie en dehors du champ d'origine qui lui est traditionnellement assigné en sciences des organisations souligne aussi un mouvement de décontextualisation et de recontextualisation marquant le passage d'une stratégie portant sur l'ensemble de l'organisation et de ses domaines d'activités à des stratégies focalisées sur des fonctions spécifiques, comme, par exemple, la communication, les ressources humaines. Or ce mouvement révèle précisément

l'indice d'une contingence de la stratégie, en fonction de ses contextes d'application, de telle sorte que l'universalisation de la stratégie va impliquer sa contingence.

En effet, simultanément à l'extension universalisante de la stratégie, on assiste à sa régionalisation. Cette évolution accompagne l'émergence d'une école de la contingence. C'est ainsi que l'une des fonctions de l'école de la contingence, dans le champ de la théorie des organisations en général et dans le champ plus restreint de la stratégie en particulier, consiste bien à résoudre la tension entre un universel et un local en imposant à ce dernier une structuration qui efface sa contingence initiale.

C'est dans cette perspective qu'une réflexion sur la contingence s'est engagée à propos de la stratégie, en réaction précisément à un discours qui prétendait à l'universalisme de son contenu, quelles que soient les organisations considérées. C'est effectivement sur cette base que dès les années 60 (Lawrence, Lorsch, 1967) s'est développée l'école de la contingence, dont les ramifications s'étendent jusqu'à nos jours et portent par exemple sur le management de la connaissance (Birkinshaw, Nobel, Ridderstrale, 2002). L'appartenance à ce courant de pensée est tantôt explicite tantôt implicite. De prime abord, l'emploi du terme de contingence laisse subsister une apparence très « postmoderne » selon laquelle il conviendrait de relativiser le contenu de la stratégie en fonction du contexte où elle opère.

Ce relativisme est cependant *utile* à la légitimité de la stratégie dans la mesure où le concept de contingence qu'il entraîne justifie l'adaptation du contenu stratégique à l'action singulière des managers en situation et parce qu'il anticipe, en les désamorçant préventivement, sur les critiques adressées aux prescriptions du courant orthodoxe. Finalement, l'école de la contingence en stratégie (et plus généralement en gestion) est non déconstructionniste et, s'avère, en réalité, bien peu postmoderne.

Je montrerai donc ici que le concept de contingence, tel qu'il est usuellement utilisé en gestion, et particulièrement en stratégie par l'école de la contingence, correspond en fait à une version molle de l'idée de contingence. Habituellement, la contingence évoque une situation singulière qui échappe à une rationalisation générale et abstraite. Or, l'école de la contingence prétend que les situations contingentes vécues dans l'action collective sont réductibles à un schéma structurel désincarné.

Ainsi plusieurs situations contingentes peuvent être représentées par une structure commune et identique, ce qui justifie l'appellation de contingence molle. En effet, ce raisonnement conduit à une substitution progressive d'une structure universaliste en lieu et place de la contingence.

L'emploi du terme de contingence par l'école de la contingence permet, en fait, de l'évincer progressivement. Le détournement du concept de contingence accompagne le contrôle de la contingence et légitime la préservation d'une rationalité « non enchassée » donc *non* contingente.

Ce retournement paradoxal correspond à un contrôle de la contingence. *En effet, la fonction de la théorie de la contingence en stratégie est de contrôler la contingence en recourant à un structuralisme dont l'origine et le propos se fondent autour d'un universalisme.*

Cette observation rejoint la remarque de Clegg et Westwood (2003) qui considèrent que le courant de la contingence en gestion fait partie intégrante du courant

orthodoxe structuro – fonctionnaliste. Vision effectivement paradoxale de la contingence puisqu'elle devient elle-même lisible donc prédictible en raison de la structure qui la parcourt et la décrit. Tout se passerait alors comme s'il y avait de la part des sciences de gestion une impossibilité à penser la contingence. Mais, après tout, n'est-ce pas le constat que dressait déjà De Certeau (1975/2002) à propos de l'historiographie? Finalement, de l'Histoire aux histoires d'entreprise (Pesqueux, 2001), il y a toujours, à chaque fois, la mise en évidence de la spécificité, et son incrustation immédiate dans un schème de pensée qui permet précisément de s'en saisir tout en la diluant dans la généralité de la représentation modélisée. Il est vrai que le modèle est forcément simplificateur dans l'abstraction idéale typique à laquelle il procède. Il y a donc une difficulté intrinsèque de la pensée scientifique dans son effort pour penser la contingence.

Cependant, l'originalité de l'école de la contingence en stratégie réside probablement dans cette absence de réflexivité critique sur sa propre démarche. La délimitation d'objets contingents à laquelle elle procède anticipe leur contrôle futur via l'élaboration de modèles contingents, locaux certes, mais à vocation extensive. L'école de la contingence ne traite pas de la contingence en tant que phénomène questionnant et relativisant la notion de «lois» générales en gestion. Elle vise au contraire l'éradication de la contingence par des principes généraux.

Dans une première partie, je reviendrai tout d'abord sur les origines de l'école de la contingence en stratégie, ainsi que sur ses limites, avant de montrer comment elle s'est transformée en école du contrôle de la contingence. Ensuite, je proposerai un cadre théorique qui décrit le dispositif de contrôle de l'école de la contingence. Ce dispositif se fonde autour du croisement d'objets de recherche initialement contingents et de niveaux de contrôle de ces objets.

Dans une seconde partie, j'illustrerai la dynamique du contrôle de la contingence sur ses objets, telle qu'on peut l'observer en gestion. J'évoquerai tout d'abord l'inflexion sémantique opérée sur le concept de contingence, en montrant la torsion qu'il subit lorsqu'il passe en sciences de gestion, par rapport à l'utilisation qui prévaut en philosophie ou même dans le domaine des sciences dures. Ensuite, en partant de l'exemple de deux objets de recherche au contenu initialement contingent, j'utiliserai les niveaux de contrôle proposés dans le cadre théorique de la première partie pour expliquer leur transformation en objets non contingents.

## **1. L'école de la contingence et la structuration de la contingence**

Nous envisagerons tout d'abord les principales étapes qui ont marqué l'évolution de l'école de la contingence (1.1), avant de questionner ses limites (1.2). Si la contingence est sous contrôle, il faut préciser selon quelles modalités c'est-à-dire définir le cadre théorique qui retrace le passage d'objets contingents à des objets contrôlés (1.3).

## 1.1 ÉVOLUTION DE L'ÉCOLE DE LA CONTINGENCE EN STRATÉGIE

L'école de la contingence en stratégie marque les limites de la croyance selon laquelle la stratégie d'entreprise obéirait à des règles universelles, valables pour toutes les organisations. À son origine, l'école de la contingence rejette ainsi l'idée d'un «one best way» à découvrir, puis à prescrire. De la sorte, l'école de la contingence propose à la stratégie d'entreprise, et plus largement aux sciences des organisations, d'asseoir leur légitimité sur la prise en compte des situations singulières en mettant en évidence ce qu'elles ont en commun.

Selon certains théoriciens de l'école de la contingence comme Donaldson, on distingue dans le courant de l'école de la contingence trois axes principaux : la stratégie, l'environnement et le design de l'organisation. Le propos général de l'école de la contingence est de mettre en adéquation ces différents éléments afin de favoriser l'adaptation de l'entreprise. Dans ces conditions, le champ de la stratégie s'est logiquement approprié l'école de la contingence. En effet, la stratégie se confronte à la question de l'adaptation à l'environnement et sa mise en œuvre passe par la définition d'un schéma organisationnel.

La naissance de l'école de la contingence intervient au cours des années 60. Ainsi Chandler (1962) fait observer que la structure des organisations, leur «design organisationnel» est dépendant de la stratégie et de la taille. S'appuyant sur une analyse historique de l'évolution des grandes firmes américaines, il démontre que le recours à une structure divisionnelle résulte du choix d'une stratégie de diversification. De son côté, Woodward (1965) montrera que la structure des organisations dépend de la technologie employée, en distinguant des systèmes productifs artisanaux, semi-industriels, et industriels de masse. Plus généralement, la variable de contingence technologique a fait l'objet de nombreux travaux comme ceux de Perrow (1967) qui s'est intéressé à la variabilité et au caractère plus ou moins analysable de la tâche tandis que Thompson (1967) dressait une typologie des technologies en fonction de leur dimension routinière.

Mais c'est probablement avec Lawrence et Lorsh (1967) que l'on assiste à un moment important pour l'école de la contingence, dans la mesure où ces deux auteurs restent encore emblématiques de ce courant de pensée et aussi parce que leur approche va poser conceptuellement les termes d'un débat qui est toujours d'actualité. Lawrence et Lorsh abordent la question de la «culture organisationnelle» et de sa relation à la stratégie et à l'environnement. Selon ces auteurs, aux différents services d'une entreprise correspondent des cultures et environnements différents, ce qui se traduit dans les modes d'action et de représentation des individus qui en font partie. Ainsi, les membres d'un service marketing seront davantage focalisés sur l'adaptation au marché et le chiffre d'affaires des produits, alors que les membres d'un service financier raisonneront davantage en termes de standardisation des produits afin d'en diminuer le coût de production et en vue d'augmenter la rentabilité.

La culture organisationnelle est donc composée de sous-cultures, conception de l'organisation finalement moderne pour l'époque puisqu'elle possède des similitudes avec le concept de communautés de pratiques tel que Wenger (1999) l'a développé à la fin des années 90. La prise en considération de la culture marque un tournant pour l'école de la contingence car elle permet d'ouvrir explicitement la stratégie à



une réflexion sur la sociologie de l'organisation. En effet, à partir du moment où l'on accrédite l'idée que l'organisation ne constitue pas un ensemble homogène mais qu'elle se compose de groupes distincts, la question de sa cohérence interne dans l'action collective est posée. C'est donc aux outils de coordination et d'intégration qu'échoit la fonction de contrecarrer les effets potentiellement déstabilisateurs de la coexistence de sous-cultures au sein de l'organisation. L'accomplissement et la mise en œuvre de la stratégie le requièrent. Il est également important que l'ensemble des acteurs de l'organisation partage, par l'intermédiaire des outils d'intégration, un ensemble de pratiques communes afin de participer à l'élaboration de la stratégie.

Ainsi l'école de la contingence, dans la version qu'en livrent Lawrence et Lorsch, contient-elle à la fois la reconnaissance de la spécificité à travers la singularité des services, et les moyens de contenir, c'est-à-dire de contrôler, les sous-ensembles culturellement distincts de l'organisation. Il appartiendra à chaque entreprise, dans la conduite de sa stratégie, de définir les modes de coordination pertinents. Toutefois, un principe général et positif guidera l'action des stratèges : plus le degré de différenciation est élevé et plus les outils de coordination et d'intégration seront nombreux et formalisés.

L'école de la contingence demeure un angle d'approche théorique pour aborder des questions contemporaines comme celle de la connaissance. Birkinshaw, Nobel et Ridderstrale (2002) ont étudié la connaissance en la traitant comme une nouvelle variable de contingence dont les caractéristiques sont, d'après eux, l'observabilité et son degré de dépendance du système où elle est insérée. À partir de ces deux caractéristiques de la connaissance, ils définissent quatre types d'organisation des services de R&D sur lesquels portait leur étude. Westerman, Mc Farlan et Iasanti (2006) ont utilisé récemment la théorie de la contingence pour proposer différents types de design organisationnel pour des entreprises innovantes, en fonction du stade d'évolution où elles se situent. L'école de la contingence inspire aussi des travaux originaux qui portent sur le leadership et la stratégie. Ainsi Hambrick et Canella (2004) étudient de façon détaillée des systèmes de gouvernance où deux dirigeants se répartissent officiellement le pouvoir et les types de structure organisationnelle auxquels ils correspondent.

Comme on peut le constater, en dépit de son ancrage dans les années 60, l'école de la contingence continue d'imprégner de nombreux travaux en théorie des organisations et en stratégie. Elle occupe en effet une position intermédiaire intéressante pour les chercheurs puisqu'elle évite, selon Donaldson (2001), le positivisme outrancier du « one best way » tout en se gardant d'un relativisme exagéré où chaque situation serait singulière.

## **1.2 LES LIMITES DE L'ÉCOLE DE LA CONTINGENCE**

Néanmoins la posture théorique de l'école de la contingence définit trois limites. Je distinguerai d'abord une limite due à la multiplication du nombre des variables de contingence puis une limite relative à la dépendance d'une conception mécaniste de l'organisation et, enfin, une limite portant sur la conception de la contingence.

### 1.2.1 *La limite de la multiplication des variables*

Les théoriciens de la contingence démultiplient les typologies en augmentant le nombre des variables de contingence qui loin d'être exclusives les unes des autres sont complémentaires et peuvent donc se superposer.

La multiplication des critères de contingence démontre l'incapacité de cette théorie à circonscrire l'entreprise et sa stratégie dans un ensemble fini de variables, et devrait inciter à revoir le concept de contingence tel qu'il est employé en gestion et en stratégie, ce qui est tenté ici.

Les défenseurs du courant de l'école de la contingence tentent d'ailleurs de trouver les arguments susceptibles de désamorcer cette critique. Ainsi, Donaldson (2001) admet que ces diverses variables de contingence peuvent laisser penser qu'il n'y a pas de: «théorie véritable de la contingence en sciences des organisations, simplement une multiplicité de théories et donc pas de paradigme unificateur. Par conséquent, la critique est parfois faite qu'il n'y a pas de contingence structurelle des organisations, simplement un groupement lâche de théories disparates»<sup>1</sup>.

Cependant, selon Donaldson, ces critiques ne seraient pas fondées. Il conviendrait, d'après lui, de se situer à un niveau plus abstrait, où apparaîtrait l'unité associant ces différentes approches. Ce raisonnement lui permet de conclure en écrivant que: «en ce sens, il y a un paradigme unifiant de la contingence»<sup>2</sup>.

Mais l'argument a ses insuffisances. D'ailleurs, le courant qualifié d'école de la configuration prend acte des difficultés rencontrées par l'école de la contingence puisque cette dernière est confrontée à une atomisation de son corpus théorique que traduit la dérive exponentielle des variables qui s'en réclament. C'est pourquoi, l'école de la configuration appréhende délibérément la complexité organisationnelle à travers le prisme d'un nombre important de variables, et non plus à travers un nombre initialement limité de variables, comme le fait l'école de la contingence. Néanmoins, cette tentative se heurte à un nouvel obstacle, celui du nombre adéquat de variables requises pour se saisir de l'organisation.

Connaître ce nombre adéquat de variables supposerait qu'ait été définie au préalable une théorie exhaustive de l'organisation, ce qui supposerait l'élucidation de la contingence que ces variables entendaient résoudre: le raisonnement est circulaire. Ainsi, force est de constater que cette position théorique revendiquée par l'école de la configuration constitue davantage une évolution de l'école de la contingence plutôt qu'un tournant radical et que, finalement, la question soulevée par le nombre de variables demeure sans réponse satisfaisante.

### 1.2.2 *La limite d'une conception mécaniste de l'organisation*

L'école de la contingence est dépendante d'une conception mécaniste et assez simpliste de l'organisation. Cette conception lui permet effectivement de déployer un raisonnement structuro-fonctionnaliste, mais indique aussi les limites de sa validité.

---

1 page 7.

2 *ibid.*

Ainsi qu'advient-il de l'école de la contingence si on introduit le «facteur» humain ou, plus précisément, l'individu dans sa contingence, conférant ainsi à l'organisation une dimension organique et à la stratégie une dimension «complexe»?

À ce sujet, Rivkin (2000) a pu démontrer formellement qu'il n'était pas possible de décrire une stratégie compte tenu du nombre d'éléments à prendre en compte. En effet si la complexité d'un système est définie comme une fonction du nombre de ses éléments et de leurs interactions, alors, son imitation suppose la résolution d'un algorithme non linéaire, ce qui est impossible.

Pour s'affranchir d'une représentation seulement semi-structurée de l'organisation insatisfaisante de son point de vue, l'école de la contingence fait abstraction de l'altérité et de la complexité de l'organisation. À chaque fois, il s'agit de se ramener au cadre maîtrisable d'une organisation simplifiée, comme on le voit dans le cas du traitement de la connaissance.

L'école de la contingence et la conception mécaniste de l'organisation sont dans un rapport de nécessité. Ce constat exprime du même coup la contingence de l'école de la contingence si on considère la variété des représentations de l'organisation.

### 1.2.3 *La limite d'une conception singulière de la contingence*

L'école de la contingence possède une conception propre de la contingence, notamment par rapport à celle qui prévaut généralement en sciences humaines (cf. *infra* partie 2).

La contingence telle qu'elle est définie en gestion et utilisée en stratégie continue de s'inscrire dans une épistémologie foncièrement positiviste et dans un cadre structuro-fonctionnaliste explicitement revendiqué par Donaldson (1995). La conception de la contingence défendue par ce courant est celle d'une correspondance entre au moins deux variables dont les liens de causalité sont clarifiés par les travaux des chercheurs, afin de modéliser la stratégie d'entreprises possédant des caractéristiques similaires. En contrepartie, cette démarche assure de facto le maintien d'une posture prescriptive qui serait inaccessible si la contingence coïncidait avec la singularité de chaque stratégie d'entreprise.

En réalité, la singularité de l'entreprise et de sa stratégie disparaissent dès que des variables de contingence permettent de réaliser des regroupements entre entreprises singulières. Ces dernières sont rassemblées à l'intérieur de groupes homogènes, structurés par des caractéristiques communes. Le paradigme universaliste submerge les espaces singuliers (en l'occurrence l'entreprise et sa stratégie) qu'il investit. Les entreprises qui partagent les mêmes caractéristiques sont redevables des mêmes prescriptions stratégiques. Ainsi est restaurée, pour ces entreprises similaires l'idée du «one best way» dont l'école de la contingence entendait initialement se démarquer.

Pour accomplir ce retournement, je considère que l'école de la contingence pose l'hypothèse implicite, et contestable, d'une confusion entre répétition et différence. La répétition de caractéristiques communes aux stratégies d'entreprise est supposée valider l'absence de différences déterminantes entre elles, si bien que la contingence initiale s'en trouve abolie. Ainsi, la définition que se donne de la contin-

gence la théorie de la contingence en stratégie relève d'un paradigme universalisant et non de la compréhension, au sens wébérien du terme, de la part de singularité intrinsèque contenue dans les situations de l'action stratégique.

Tout se passe comme si les similitudes dans les stratégies des entreprises, caractérisant leurs répétitions de l'une à l'autre, annulaient automatiquement les différences qui interviennent au moment de leur mise en œuvre. Or, d'une part ces différences subsistent et, d'autre part, rien ne permet d'affirmer qu'elles ne sont pas plus déterminantes dans l'explication d'un objet de recherche (l'aptitude à innover, l'efficacité du leadership, par exemple) que les répétitions mises en évidence entre des entreprises similaires.

Admettre cette hypothèse équivaldrait, pour l'école de la contingence, à reconnaître que la contingence demeure et que la validité de la prescription est très relative.

### 1.3 LA CONTINGENCE SOUS CONTRÔLE

En raison de ces limites, l'école de la contingence se transforme en une école du *contrôle* de la contingence. Le programme de l'école de la contingence vise la disparition de la contingence. Chaque situation stratégique, initialement envisagée comme contingente, perd sa spécificité et devient une régularité dans le cadre d'analyse fixé par les variables de « contingence ». Dans ce cadre-là, aucune stratégie n'est singulière, toutes les stratégies efficaces sont similaires.

Les types d'objets de recherche de l'école de la contingence montrent, par leur définition même, l'étendue de son influence tandis que les niveaux de contrôle de la contingence décrivent sa dissolution. Je distinguerai deux types d'objets de recherche et trois niveaux de contrôle.

*Le premier type d'objets de recherche* concerne la dimension statique de la stratégie de l'entreprise et de la conception de son organisation. Les travaux de Chandler ou ceux de Woodward relevaient de cette catégorie.

*Le second type d'objets de recherche* est le changement et la dynamique d'évolution de l'organisation. C'est en ce sens qu'on peut interpréter les travaux de Lawrence et Lorsch portant sur la culture d'entreprise et ses modes de coordination ou encore les travaux portant sur la connaissance ou le leadership. À chaque fois, l'objet de recherche est l'examen des conditions optimisant ce changement en vue de les intégrer dans la stratégie de l'entreprise.

Le contrôle de la contingence s'organise autour de trois *niveaux de contrôle*:

1. *Le niveau épistémologique*

Le positionnement positiviste classique permet d'affirmer la capacité du savoir scientifique à expliquer *toute* situation concrète en l'intégrant dans un modèle structurel abstrait.

2. *Le niveau méthodologique*

Les variables de « contingence » expliquent progressivement les situations « contingentes » pour produire finalement une représentation complète de l'action stratégique, ce qui apporte la démonstration de la dissolution de la contingence initiale, désormais contrôlée par les variables de « contin-

gence». Les différentes variables de contingence sont dans des rapports de complémentarité, ce qui permet de réduire les espaces de contingence situés en dehors du contrôle du savoir. Cette méthodologie peut s'envisager comme une analyse « en termes de profondeur plutôt que de division » selon l'expression de Townley (2005), ce qui sauvegarde l'universalisme de la démarche.

### 3. *Le niveau politique*

La question du politique est liée à la question de l'épistémologie, ce que Foucault (1966, 2001) a souligné avec force (Hatchuel, 2005).

Le contrôle de la contingence par un savoir, la théorie de la contingence, alimente le pouvoir des stratèges de l'organisation et celui des chercheurs en sciences de gestion, puisque cette théorie constitue un vecteur qui permet au savoir de se saisir des zones d'autonomie de l'organisation, donc d'y exercer un pouvoir.

L'application de la théorie de la contingence au management de la connaissance en constitue une illustration emblématique. La théorie de la contingence permet en effet de cautionner scientifiquement le contrôle de la connaissance de l'individu et de son comportement cognitif en fonction de variables institutionnalisées et selon un processus présenté comme neutre, puis naturel et adapté, autrement dit non idéologique.

Le passage par ces différents niveaux de contrôle des objets de recherche privilégiés par l'école de la contingence aboutit au contrôle de la contingence dont ces objets étaient porteurs initialement.

Je montrerai dans une seconde partie comment des objets de recherche passent d'une situation de contingence explicite et légitimante à une situation où la contingence devient illégitime en raison de l'intervention de la rationalité de l'école de la contingence et de ses niveaux de contrôle.

Deux objets de recherche appartenant aux deux types mentionnés précédemment (statique et changement) seront examinés.

Le premier objet concernera une théorie de la firme, la théorie de la ressource, qui pose la contingence radicale de la firme et de sa stratégie. Or, cette théorie s'inverse progressivement pour aboutir à une contingence sous contrôle grâce à l'utilisation des trois niveaux de contrôle.

J'aborderai ensuite un second objet de recherche qui relève du second type, celui du changement : les stratégies d'innovation. Je montrerai que, dans ce cas, on observe également le même type d'évolution, caractérisé par une dissolution de la contingence.

## 2. La dynamique du contrôle de la contingence et ses objets

---

Nous évoquerons tout d'abord l'évolution sémantique du terme de contingence (2.1) avant de montrer ensuite comment le cadre théorique concernant le contrôle de la contingence par l'école de la contingence s'applique aux deux objets de la théorie de la ressource (2.2) et de l'innovation (2.3).

## 2.1 DÉPLACEMENT DE CHAMP, DÉPLACEMENT DU SENS

J'ai souligné précédemment que l'appropriation du terme « contingence » par les sciences des organisations s'était accompagné d'un déplacement sémantique. Comme on va le vérifier, la contingence en sciences humaines et en philosophie n'a pas le même sens que dans le cas de l'école de la contingence en sciences des organisations. Ce déplacement du sens qui accompagne le déplacement du champ mérite de s'y arrêter. Il est symptomatique d'une torsion, voire d'un dévoiement, du terme de contingence, qui marque sa prise de contrôle par les sciences de gestion et annonce la mise en place des différents niveaux de contrôle de la contingence.

Selon le dictionnaire de l'Académie Française, le terme de contingence apparaît au XIV<sup>e</sup> siècle. Il provient du latin *contingentia* (hasard) et *contingere* (arriver par hasard). La contingence évoque « un accident fortuit et imprévisible qui peut jouer un rôle déterminant dans le cours des événements »<sup>3</sup>. Dans l'Encyclopédie, un événement contingent peut se produire sans posséder de caractère d'inéluçabilité.

À l'époque moderne, l'existentialisme a insisté sur la contingence de l'existence humaine, en la décrivant comme absurde et factice (Camus, 1942a/1972, 1942b/1985, 1956/1985, Kierkegaard, 1849/1988); le concept de contingence, dans sa version littéraire, ouvre ainsi la voie au nihilisme, aux antipodes du discours et de la rationalité scientifique. Cependant le terme de contingence a partie liée avec le courant post-moderne en sciences humaines, bien qu'il ne faille pas négliger la variété de ce dernier.

Dans un sens philosophique, la contingence correspond au caractère de ce qui n'a pas en soi-même sa raison d'être, qui peut être ou ne pas être, qui n'est ni impossible ni nécessaire. En posant que certaines propriétés d'une chose sont contingentes, on signifie qu'elles ne lui appartiennent pas nécessairement, soit parce qu'elles dépendent d'une autre cause, soit simplement pour indiquer que la chose ne possède pas nécessairement ces propriétés pour être la chose qu'elle est.

Ainsi la distinction entre propriétés contingentes et nécessaires correspond-elle schématiquement à la distinction aristotélicienne entre ce qu'une chose est en vertu d'elle-même (*kath'hauto*) et ce qu'elle est par accident (*kata sumbebèkos*). Leibniz<sup>4</sup> oppose au nécessaire le contingent, dont l'existence relève du principe de raison suffisante. En fait, comme le fera observer Deleuze, la modernité de Leibniz réside déjà dans sa tentative de réunir la contingence et la régularité: la monade leibnizienne n'est-elle pas à la fois isolat unique et reflet, par sa répétition même dans la série des monades, du monde dont elle est le miroir? Comme le fait observer Deleuze (1988) dans *Le Pli*:

« Suivant les deux pôles de la philosophie de Leibniz, tout est singulier et tout est régulier ». (p. 81).

La contingence s'oppose au concept de forme, au sens où cette dernière est assimilée à une structure qui unifie. C'est au nom d'un vitalisme revendiqué (Deleuze, 2005) que Deleuze instruit le procès de la forme et revendique la contingence que relate la différence de l'événement, dont la répétition est, à chaque fois, plissée de

3 Dictionnaire de l'Académie Française, 9<sup>e</sup> édition, version informatisée.

4 Encyclopédie Hachette, version informatisée.

telle sorte qu'elle est toujours différence dans la répétition. (Deleuze, 1988 ; Deleuze, 2003 (1968)).

De ce point de vue, le système de pensée deleuzien rejoint la théorie de l'action développée par Arendt selon laquelle, l'action est un continuum de microactions toujours différentes et dont une représentation générale ne peut s'emparer. Arendt insiste sur la dimension singulière de l'action, conçue comme une relation entre les hommes. L'action implique la pluralité des actions, puisqu'il s'agit d'hommes et non pas de l'Homme (1994, chap. 1). Ainsi, Arendt souligne la singularité ontologique de l'action qui est organisée et mise en ordre par la narration de l'histoire.

« Il y a production d'une histoire assez cohérente pour être contée, si accidentels, si fortuits que puissent apparaître un à un les événements et leurs causes. » (Arendt, 1994, p. 143).

Le rapprochement improbable entre une phénoménologie de l'action et le courant pragmatiste américain devient envisageable. La description des régularités présentes dans l'action pourrait relever d'un discours ad hoc, selon les pragmatistes américains James ou Dewey (Deledalle, 1998), ce qui confirme l'inscription de la contingence dans la tradition humienne de l'empirisme anglo-saxon. Après tout, l'enchaînement causal des événements ne relèverait-il pas de l'habitude humaine consistant à les associer, masquant ainsi leur contingence effective ? Hayek (Hayek, 2001), dans l'individualisme méthodologique qui fonde sa démarche, retient également la dimension humaine pour insister sur le rôle prééminent des sensations individuelles dans le déroulement de l'action. Cela la rend contingente et singulière. Les possibilités d'une modélisation généralisée se transforment en illusion et cette prétention relèverait d'un scientisme appliqué aux sciences sociales (Hayek, 1952).

On constate que, finalement, la définition de la contingence qui émerge de ces différents courants de pensée comporte des similitudes. On retiendra ici que la contingence implique à la fois du hasard et/ou un ensemble de causes trop complexes pour être élucidé et mis à jour, induisant de la sorte un relativisme théoriquement provisoire. Par définition, la contingence implique donc la singularité et pose scientifiquement le problème des limites de la généralisation.

À l'inverse, l'école de la contingence en sciences des organisations postule que l'universalisme d'une représentation modélisée l'emporte sur la singularité de la contingence et que cette dernière n'est que provisoire. Les sciences de gestion, en s'appropriant le concept de contingence, le vident de son sens : pour l'école de la contingence, la contingence se gère. Le déplacement sémantique qui accompagne le déplacement du concept de contingence vers les sciences de gestion marque une rupture dans l'*épistème*, rupture qui porte précisément sur la façon de concevoir le fait de faire science et sur la façon d'appréhender l'action humaine.

## 2.2 LA THÉORIE DE LA RESSOURCE : DE LA CONTINGENCE COMME SOURCE D'AVANTAGE CONCURRENTIEL À LA PRESCRIPTION DES SOURCES DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

La théorie de la ressource est un objet de recherche qui relève plutôt d'une analyse statique de la firme et de la conception de son organisation (même si l'on sait que le concept de «dynamic capabilities» qui viendra s'y adjoindre peut aussi permettre de la penser comme une théorie du changement).

La théorie de la ressource illustre cette forme d'emprise de l'école de contingence sur les théories qui revendiquent la contingence radicale de l'entreprise puisque elle sera ramenée à une théorie normative de l'entreprise et de sa stratégie.

Le contenu de la théorie de la ressource, («resource based view theory») (Wernerfelt 1984, 1995) relève d'une approche globale de l'entreprise considérée comme un ensemble *spécifique* de ressources, aussi qualifiées de compétences centrales «core competencies» (Hamel et Prahalad, 1989, 1993) ou de «core capabilities» (Leonard, 1992, 1995). La contingence de la firme vaut autant par l'originalité, la spécificité des compétences qu'elle détient que par sa capacité à les assembler de façon originale (Schendel, 1994). Les ressources de la firme intègrent en général ses compétences techniques, ses compétences en matière de connaissance et d'approche des marchés ainsi que ses aptitudes à organiser efficacement son mode de fonctionnement et de circulation de l'information (Nordhang, 1998).

Les partisans de la théorie de la ressource critiquent et prétendent renverser le déterminisme sectoriel (Rumelt, 1991) dont la conséquence la plus notable est de réduire le choix stratégique à l'adaptation pour la survie, comme le postulent l'évolutionnisme et l'économie industrielle (Hanann et Freeman, 1977 ; Porter, 1980). La théorie de la ressource prétend donc inverser ce schéma causal.

Elle met en avant la spécificité de l'organisation et son aptitude construire un avantage concurrentiel en façonnant son environnement. Si les différences de performance entre les firmes s'expliquent toujours par des situations de rente dues à une position provisoire de monopole (Hunt 1997a, Hunt 1997b), l'origine de cette supériorité de la performance réside dans les compétences de la firme et dans la façon dont elle les fait évoluer (Zollo et Winter 2002). Le choix stratégique est donc contingent à chaque organisation.

La définition des ressources (ou compétences) est du ressort de l'organisation. Les compétences centrales (core competencies) sont autoréférencées. Ce sont les acteurs de l'organisation qui décident de les qualifier ainsi. Les ressources sont ou ne sont pas «centrales» en fonction des choix stratégiques *in situ* décidés par les managers concernés. Les «compétences centrales» ne sont ni objectivement ni normativement «centrales». La théorie de la ressource se revendique donc explicitement comme une théorie postulant la contingence de l'organisation et elle vise à restituer aux stratèges une autonomie de choix dans la définition de la stratégie.

C'est par rapport à cet objet de recherche que s'exerce l'influence de l'école de la contingence. Ses différents niveaux de contrôle font disparaître la contingence de la firme qui constituait le thème majeur de la théorie de la ressource. On assiste alors à la réintroduction progressive d'une modélisation structurée a priori de la stratégie qui permet sa prescription à partir d'un lieu situé en dehors de la firme. L'école de



la contingence réduit drastiquement la contingence des stratégies et leur autonomie de décision décrites par la théorie de la ressource en mettant en évidence des traits communs auxquels leurs actions sont censées se réduire.

C'est dans ce cadre qu'il faut situer le propos de Eisenhardt et Martin (2000). La manière dont elles argumentent traduit leur embarras et leur volonté de ramener la contingence contenue dans la théorie de ressource dans le cadre d'un modèle stratégique standard. Elles pointent *simultanément, la singularité* des firmes et s'efforcent d'envisager de manière *générale* les ressources... *spécifiques décisives*. Ces deux auteurs tentent de contourner ce paradoxe en adoptant une thèse du type «théorie générale prescriptive avec variations locales possibles».

On écarte de ce fait la thèse d'une contingence des organisations parce qu'elle ne permet pas une formalisation suffisamment fine de l'action stratégique des dirigeants. Le gain de ce revirement est de rassurer les managers en leur proposant un modèle prescriptif de l'action et de conforter l'idée de l'absence de clivage entre l'action managériale et le travail analytique des chercheurs. Évoquant la stratégie des entreprises qu'elles analysent en se situant dans le cadre de la théorie de la ressource, Eisenhardt et Martin utilisent ainsi la formule :

«Des traits communs en ce qui concerne les éléments déterminants, de l'idiosyncrasie en ce qui concerne les détails.» (*ibid.*)

Selon Eisenhardt et Martin, les caractéristiques communes sont issues d'un processus de sélection qui administre la preuve de la supériorité de ces pratiques et engage sur la voie d'une identité souple des firmes :

«[...] Les capacités dynamiques spécifiques présentent aussi des traits communs qui sont associés à des processus effectifs parmi les firmes.» (*ibid.*)

Par conséquent, même s'il est permis de considérer une forme atténuée de spécificité au sujet des ressources détenues par une organisation donnée, même si des détails singuliers distinguent une organisation d'une autre, les traits communs l'emportent et, finalement, doivent, seuls, être considérés.

L'hypothèse de la contingence initiale disparaît au profit d'une structure définie par des variables de contingence qui permettent de spécifier et de désigner les stratégies efficaces, donc de surmonter leur hétérogénéité intrinsèque. En même temps la place prépondérante des traits communs dans la hiérarchie de l'ordre des causes est réaffirmée puisque les dimensions spécifiques des organisations sont peu explicatives de leur performance.

*Le retournement par rapport à la version initiale de la théorie de la ressource s'achève donc avec la désignation par les chercheurs des traits communs tandis qu'on s'appuyait originellement sur une désignation par les managers des compétences clés spécifiques de leur organisation.*

Il est toutefois exact que d'autres travaux s'efforcent de respecter la contingence des organisations qui constitue l'hypothèse centrale de la théorie de la ressource (hypothèse qui ne fait pas ici l'objet d'une discussion approfondie). On mentionnera par exemple l'introduction d'un numéro spécial du *Strategic Management Journal* de 2003, intégralement consacré à ce thème. Il y est suggéré que l'hypothèse de l'hétérogénéité des firmes peut être maintenue si on la réinsère dans une approche empruntée à l'économie industrielle. Cette perspective est cependant paradoxale puis-

que, initialement, la théorie de la ressource, bien qu'issue du champ de l'économie, s'opposait à l'économie industrielle. C'est le changement de focale – on passe d'une perspective organisationnelle et managériale à une perspective distanciée par rapport à l'entreprise, c'est-à-dire sectorielle et économique – qui permet le maintien de l'hypothèse initiale de la contingence et de l'hétérogénéité des entreprises. En effet, cette distanciation évite de se confronter directement à une demande de prescription gestionnaire.

L'objet de recherche que constitue la théorie de la ressource permet de mettre en évidence l'articulation des différents niveaux de contrôle de la contingence qui mène à sa réfutation.

*Au niveau épistémologique*, on passe d'un positionnement constructiviste où les managers définissent les ressources centrales et spécifiques de l'organisation ainsi que sa stratégie à un positionnement positiviste où la stratégie appropriée est définie de façon normative et externe à l'organisation. Le raisonnement de Eisendhardt et Martin est exemplaire de cette inversion lorsqu'il est affirmé que les spécificités sont finalement marginales et que les déterminants généraux du succès sont descriptibles depuis l'extérieur de l'entreprise.

*Au niveau méthodologique*, la démarche suivie par ces deux chercheuses s'inscrit dans le droit fil de celle de l'école de la contingence, bien qu'elle ne s'en réclame pas explicitement. Les variables sont l'ordre d'entrée sur le marché, la rapidité de sortie des produits, le rang en termes de part de marché, les contacts avec les institutions publiques. C'est en fonction des choix effectués sur ces différentes variables que l'avantage concurrentiel sera (ou ne sera pas) obtenu. On est donc revenu à l'idée d'un one best way et la contingence du choix stratégique encastré dans la spécificité des firmes s'est évanouie.

*Au niveau politique*, la contingence postulée par la théorie de la ressource concerne de manière différente les managers et les chercheurs.

Avec la théorie de la ressource, les managers sont d'abord confortés dans leur position et leur pouvoir puisque cette théorie leur reconnaît une forme de supériorité (par rapport à l'environnement par exemple ou dans la définition des ressources centrales) dans les choix stratégiques qu'ils retiennent. La singularité des situations de choix où ils se trouvent implique aussi, implicitement, une forme de solitude et de difficulté éventuelle à légitimer la rationalité de leurs choix. Au total, la théorie de la contingence est ambiguë dans ses conséquences politiques pour les managers.

En revanche, cette théorie remet en cause directement le pouvoir des chercheurs en gestion, particulièrement lorsqu'ils se placent dans une posture prescriptive. Avec cette théorie, il leur faudrait abandonner l'idée de modéliser l'action stratégique ce qui, simultanément, pourrait menacer une des sources de leur légitimité revendiquée, celle qui consiste à poser l'utilité de leurs prescriptions pour les stratèges d'entreprise. L'objectif pour ces chercheurs consiste donc à faire quasiment disparaître la contingence de la théorie de la ressource si la place de celle-ci s'affirme, de telle sorte que la prescription redevienne possible. C'est dans cette perspective que se situe Mosakowski (1998) lorsqu'elle prétend que la théorie de la ressource est compatible avec une approche prescriptive.

On observe que cette dernière préoccupation est en phase avec celle mentionnée précédemment, plus diffuse, des stratèges d'entreprise qui peuvent éprouver le besoin de légitimer leurs actions en recourant aux modèles stratégiques des sciences de gestion. Alors peut se (re)mettre en place une forme de coalition entre les managers et les chercheurs, dont les objectifs seront soutenus par les options épistémologiques et méthodologiques retenues par l'école de la contingence.

Les contrôles épistémologiques, méthodologiques et politiques associés à l'école de la contingence ont effectivement transformé la théorie de la ressource en une théorie modélisée de l'avantage concurrentiel alors même que des travaux contestent les généralisations opérées sur la base de la théorie de la ressource (Levitas *et alii*, 2006).

## 2.3 DE LA CONTINGENCE DE L'INNOVATION À L'INNOVATION STANDARDISÉE PAR L'ÉCOLE DE LA CONTINGENCE

L'innovation est un exemple du second type d'objet de recherche auquel s'intéresse l'école de la contingence : celui du changement stratégique.

L'école de la contingence appliquée à l'innovation fait passer cette dernière d'une situation de contingence à une définition qui l'assimile à une production standardisée.

Initialement, l'innovation relève d'une théorie de l'entrepreneur dont on vérifiera qu'elle postule, à tort ou à raison, l'autonomie de l'individu ou du petit groupe, reconnaissant ainsi sa contingence. Cependant, le souci d'innover régulièrement tout en minimisant le risque produit une rationalisation du processus d'innovation. Les variables de contingence associées à l'optimisation de la performance du processus d'innovation prétendent écarter la contingence de l'innovation en en structurant le déroulement par avance. La standardisation de l'innovation qui en résulte devrait permettre de contrôler le risque de l'innovation et d'envisager une innovation maîtrisée et sans risque.

### 2.3.1 *Contingence de l'entrepreneur, contingence de l'innovation*

Lorsque la littérature en gestion s'intéresse à l'entrepreneur, c'est en s'inscrivant dans le double héritage de la sociologie wébérienne et de l'école autrichienne en économie.

Weber a dessiné les contours et les contextes sociaux et religieux entraînant le développement d'un ethos favorable à l'action entrepreneuriale. La sociologie de Weber débouche sur une psychologie de l'entrepreneur qui n'est cependant pas exclusive du déterminisme social associé au protestantisme.

L'école autrichienne et notamment Schumpeter, avaient défini un programme qui consistait à rechercher l'explication des phénomènes macroéconomiques à travers leurs fondements micro économiques. Cependant, les travaux fondateurs de Schumpeter ne se réduisent pas à des dimensions microéconomique et évolutionniste. Ils s'orientent également, et c'est probablement plus important d'un point de vue gestionnaire, vers une réflexion sociologique et psychologique (Goss, 2005) au sujet de

l'entrepreneur ouvrant vers la compréhension de son action. Ce programme a contribué à l'édification d'une singularité entrepreneuriale qui débouche sur la fabrication du mythe contemporain de l'entrepreneur (Gomez 2005).

Pour Schumpeter, l'entrepreneur obéit à des motivations psychologiques qui résident dans des mobiles personnels et identitaires: goût pour la créativité, goût pour le pouvoir, capacité à dépasser l'inclinaison spontanée vers la routine pour s'orienter vers des activités peu planifiées à l'avance en agissant, en un mot, déviance (Alter, 2002). Cette similitude de pensée s'exprime chez Weber dans le Savant et le Politique lorsqu'il écrit:

«Un commerçant ou un grand industriel sans «imagination commerciale», c'est-à-dire sans inspiration, sans intuitions géniales ne seront leur vie durant que des hommes qui auraient mieux fait de rester commis ou techniciens: jamais ils ne créeront de nouvelles formes d'organisation.» (p. 84)

Ainsi l'entrepreneur acquiert progressivement le statut de héros; il lui faut une volonté singulière pour surmonter sa propre inertie ainsi que les résistances sociales provenant d'une défiance par rapport à la déviance qu'il incarne (Schumpeter, 1935, p. 123). Ce statut mythifié s'affirme encore par sa capacité remarquable à stimuler l'action de ceux qui l'entourent et à les entraîner dans l'action entrepreneuriale (Schumpeter, 1935, p. 125).

L'originalité de Schumpeter est de ne pas assimiler la socio-psychologie de l'entrepreneur à un groupe social déterminé, par exemple celui des entrepreneurs indépendants. Est défini comme entrepreneur l'individu qui conçoit et exécute de nouvelles combinaisons productives, ou du moins, en est l'artisan essentiel. Schumpeter indique donc clairement que sa définition intègre les entrepreneurs «dépendants» que sont les employés, de telle sorte que «l'intrapreneurship» figure parmi les concepts schumpétériens. Appartiennent aussi à cette catégorie ceux qui élaborent et construisent certaines des structures organisationnelles comme c'est le cas, entre autres, des financiers et des juristes. A contrario, les professions libérales, les industriels, les commerçants, ne sont pas systématiquement des entrepreneurs ce qui renforce l'idée d'une détermination individuelle en fonction de l'appétence pour entreprendre.

Ainsi, il n'est pas possible de donner une définition de portée générale de ce qu'est l'entrepreneur sans se référer précisément à l'individu dont il s'agit et à son contexte d'action. En effet, Schumpeter fait référence à un état d'esprit attaché au statut d'entrepreneur plutôt qu'à un groupe social, ce qui rend du même coup instable et non définitive la position d'entrepreneur.

De plus, l'individu qualifié d'entrepreneur ne le reste que rarement, selon Schumpeter. Comme il le précise ce n'est pas là une «profession ni un état durable». L'entrepreneur échappe alors à une réification forcément réductrice tandis que l'affirmation de son irréductible singularité l'élève au rang de mythe.

Dans ces conditions, les modes d'action de l'entrepreneur deviennent flous, bien que des recherches s'efforcent de pallier ce manque en examinant certains des traits constitutifs de la réussite de l'entrepreneur. Ainsi, la formation d'ingénieur serait une condition favorable au développement des firmes pour fonder une entreprise de haute technologie. La probabilité de succès serait également renforcée dans

l'hypothèse où l'innovation entrepreneuriale serait le fait d'une équipe et pas seulement celui d'un individu (Almas, Nerlinger, 1999). Toutefois, une analyse critique de cette approche par les traits de la personnalité des entrepreneurs montre qu'en réalité, toute extrapolation s'avère problématique. Les systèmes de valeurs des entrepreneurs ne se différencieraient pas a priori de ceux des employés (Dodd, Seaman, 1998). À ce propos, Gartner (1988) relève également qu'il n'est pas possible, sur la base d'études empiriques portant sur la question de la spécificité de traits psychologiques propres aux entrepreneurs, d'établir une différence entre ces derniers et des managers ou encore le reste de la population.

Ainsi, après avoir été placé sur le devant de la scène, l'entrepreneur mythifié devient paradoxalement indétectable. Devenu contingent, il échappe à l'ordre de l'organisation. Il s'agit alors pour l'institution (l'entreprise, l'Université, l'État) de se réapproprier le comportement entrepreneurial en le rationalisant afin de garantir la poursuite de l'évolution économique.

### *2.3.2 École de la contingence, rationalisation de l'action entrepreneuriale et standardisation de l'innovation*

Du point de vue institutionnel de l'organisation, une rationalisation de l'action entrepreneuriale s'impose pour garantir l'innovation. C'est ainsi qu'on peut interpréter le développement d'une modélisation de l'innovation qui repose sur des prescriptions formalisées ex ante plutôt que sur la confiance accordée à l'action collective des individus. L'action entrepreneuriale, dont les traits sont insaisissables, se fétichise dans des outils de gestion qui réifient son mouvement. La décision entrepreneuriale est structurée par les variables de contingence des modèles d'innovation qui l'encadrent et la contrôlent.

Ainsi Cooper (1979, 1996) met en évidence les caractéristiques de l'action entrepreneuriale favorables à la réussite de l'innovation, reprenant la démarche typique de l'école de la contingence. La performance de l'innovation dépend, selon lui, de variables discriminantes. Ce sont par exemple la qualité d'exécution, les caractéristiques uniques du produit, la qualité des études de marché, des analyses techniques préliminaires ou encore l'appui réitéré du top management aux équipes de projet en charge de l'innovation. (Cooper, 1996, chap. 3).

Baumol (2002) s'inscrit également dans cette logique lorsqu'il critique la conception mythifiée de l'entrepreneur schumpétérien. Pour lui, cette dernière ne rend pas compte de la production de l'innovation telle qu'elle s'effectue dans les organisations. Dans un environnement oligopolistique où s'affrontent de grandes organisations, la préoccupation devient la production régulière de l'innovation, ce qui ne laisse plus de place à l'individu entrepreneur. Un tel contexte induit la routinisation prescriptive de l'innovation et conduit à la rationalisation bureaucratique de l'action entrepreneuriale.

Le progrès escompté par l'école de la contingence réside dans la possibilité de confondre la routine de l'application d'un ordre prescrit et l'innovation. En effet, selon cette version, les dirigeants ne peuvent plus se permettre de laisser reposer le succès de l'innovation sur le seul hasard ou sur l'intuition associée à l'acceptation du risque d'un individu-entrepreneur.

L'objectif avoué est donc de réduire très substantiellement l'aléa de l'innovation en la transformant en une régularité statistique. Le mythe d'une innovation sous contrôle remplace le mythe de l'entrepreneur et correspond à un déplacement dans les modes de rationalisation. L'institutionnalisation de l'entrepreneur par l'école de la contingence signe sa disparition en le dépossédant de la connaissance dont il est porteur.

C'est ainsi que le contrôleur de gestion a remplacé l'entrepreneur. Dans les grandes organisations, le management intervient donc directement dans les détails du fonctionnement des services de R&D et fixe les objectifs d'invention. Grâce aux variables de contingence, la décision sur les objectifs d'invention est elle-même routinisée puisque l'idée d'une contingence entrepreneuriale est devenue intolérable.

Conformément aux prédictions de Schumpeter, la logique bureaucratique de la grande organisation ne laisse pas de place à l'entrepreneur. Cependant, alors que l'économiste autrichien observait cette évolution avec pessimisme, Baumol la regarde avec confiance parce qu'elle permettrait la perpétuation de la croissance économique. D'après lui, l'action innovante dont le contenu est défini a priori peut se substituer efficacement à l'action entrepreneuriale.

La disparition de la contingence de l'action entrepreneuriale passe par les trois niveaux de contrôle qui sous-tendent le déploiement de l'école de la contingence.

*Au niveau épistémologique*, le contrôle de la contingence de l'innovation s'appuie à nouveau sur une démarche positiviste classique. On peut en préciser davantage les ressorts en ajoutant que le «réel» (ici le processus de l'innovation réussie) est accessible à la science et que ce «réel» et la science sont supposés former deux entités distinctes (Pestre, 2006). La science des organisations accède à une représentation «vraie» du «réel», le processus d'innovation en l'occurrence, ce qui lui permet de justifier l'élaboration des lois et dispositifs permettant l'accession à l'innovation réussie et sa reconduction. La position épistémologique retenue est nécessaire au contrôle de la contingence de l'innovation.

*Au niveau méthodologique*, les travaux sur l'innovation relevant de cette position épistémologique décrivent les variables de contingence de l'innovation. Les recherches mentionnées précédemment en ont donné quelques illustrations : rapidité du processus d'innovation, organisation en groupes de projet, études de marché approfondies préalables, supériorité du produit sont régulièrement associées à la répétition réussie de l'innovation et, par conséquent, convoquées à des fins prescriptives. Les variables de contingence, comme second niveau de contrôle, mettent en œuvre opérationnellement l'épistémologie positiviste du contrôle de la contingence de l'innovation.

*Au niveau politique*, les variables de contingence légitiment la mise en place d'outils gestionnaires et d'un système de gouvernance de l'innovation fondé sur un contrôle renforcé de la déviance individuelle ou du petit groupe. Ce contrôle politique peut coexister avec le maintien d'un discours favorable à l'initiative individuelle.

L'exemple de la gestion de projet en constitue une illustration intéressante. La gestion de projet, transformée en variable de contingence de l'innovation performante, prétend combiner une rationalisation formelle du processus d'innovation avec la contingence de l'action entrepreneuriale. L'organisation en groupes de projets

autorise en fait une politique de contrôle de l'action entrepreneuriale que Clegg et Courpasson (2004) qualifient de «despotisme doux». On pourrait penser que la décentralisation des décisions auprès des chefs de projets permet la créativité et autorise la réinstitutionnalisation de l'entrepreneur schumpétérien. En fait, selon ces auteurs, cette forme d'organisation coïnciderait avec une accentuation du contrôle par l'intériorisation des règles bureaucratiques.

*«This discretion does not diminish the central power of governing bodies. They know that their obligation is to act creatively within systems designed by these governors.»* (Clegg et Courpasson, 2004).

Les règles institutionnalisées de fonctionnement des organisations sur l'application desquelles reposent la nomination et la légitimation des chefs de projet (respect des cahiers des charges, respect des coûts, respect des délais) marginalisent la place de l'action entrepreneuriale, puisque, dans la pratique, la différence et la déviance sont entravées.

*Cette illustration démontre que la question n'est pas tant l'existence de l'école de la contingence et du type de rationalité qu'elle représente, que de son inclination à produire un schéma explicatif universaliste, donc exclusif de tout autre, justifiant, par le contrôle politique qu'il exerce, le qualificatif de «despotisme doux».*

En tant qu'outils de gestion de l'innovation, les groupes de projet s'insèrent dans un système plus large de gouvernance de l'innovation marqué par la prise de pouvoir des contrôleurs de gestion au détriment des chercheurs. Ce phénomène s'observe remarquablement bien dans le cas des grandes entreprises pharmaceutiques (Deroy, 2005). Dans ces organisations, le travail des chercheurs s'est considérablement transformé depuis 5 à 10 ans. Désormais les contrôleurs de gestion attendent de leurs équipes de recherche une application rigoureuse des procédures prévues. La déviance par rapport à ces procédures, souvent synonyme de recherche (le temps consacré à une expérience non prévue par exemple) est sanctionnée.

Le contrôle politique des individus au nom de la maîtrise de la contingence de l'innovation que légitime l'objectivité du savoir scientifique comporte cependant des limites que je mentionnerai brièvement.

Il y a tout d'abord une limite conceptuelle. Elle tient à la confusion entre le pouvoir de contrôle sur le processus d'innovation et l'amélioration de son efficacité.

Or de nombreux travaux insistent sur la nécessité de combiner la dimension d'exploitation des connaissances et la dimension d'exploration cognitive, ce qu'exclut l'école de la contingence (Lumpkin et Dess 1996, March 1999, Gittelman et Kogut 2004). Ces approches montrent la rationalité économique d'une préservation des zones de contingence et d'autonomie des individus afin d'assurer la capacité du système à se renouveler. L'efficacité des stratégies d'innovation rime alors avec l'autolimitation de l'espace de la rationalité économique et la préservation d'une contingence, située, par définition, en dehors du contrôle politique de l'école de la contingence.

Il y a ensuite une limite systémique.

Cette limite systémique résulte de la limite conceptuelle mentionnée précédemment. La dissolution de la contingence de l'innovation par le contrôle menace les stratégies de croissance à moyen terme des organisations et pèse sur la croissance économique d'ensemble. Dans le cas de la pharmacie, la Food and Drug Administra-

tion américaine déplore une diminution drastique du nombre de molécules nouvelles, en dépit des investissements considérables consacrés à la R&D. Conscients de cette menace et pour assurer leur propre survie, les stratèges des grandes entreprises pharmaceutiques font appel à des start-up dont l'innovation entrepreneuriale est contingente et risquée. La pérennité de l'entreprise et la poursuite de la croissance passent par la réintroduction de la contingence de l'innovation dans le système.

## CONCLUSION

Par une forme de subterfuge, l'école de la contingence s'approprie le terme de contingence pour mieux l'éradiquer au terme d'un contrôle dont le programme vise explicitement sa disparition. La méthode utilisée s'appuie, comme on l'a vu, sur la multiplication de variables de « contingence » qui définissent un cadre structuro-fonctionnaliste destiné à mettre à jour les territoires de la contingence pour les contrôler.

Pourtant, rien ne laissait présager une telle évolution. En effet, la définition et la reconnaissance de la contingence sont antinomiques avec l'idée d'un contrôle de la contingence, non seulement dans le champ philosophique, mais également dans celui des sciences dures, dans leur version moderne, en physique et en chimie. Dans ces champs de connaissance, il s'agit bien d'admettre la contingence comme partie constitutive du fonctionnement des systèmes, de reconnaître les limites inhérentes à la connaissance humaine et d'intégrer la dimension spatio-historique de l'observateur. D'ailleurs, c'est cette même préoccupation qui semble avoir animé certains des chercheurs fondateurs de l'école la contingence, pour lesquels il n'était pas question de l'éradiquer mais de s'en accommoder au mieux.

Toutefois, il y a une dérive hyperbolique de la rationalité qui affecte particulièrement les sciences des organisations et la stratégie; elle est stimulée dans son déploiement par l'injonction de produire des prescriptions, réintroduisant ainsi l'idée d'un « one best way » dont les variables de contingence délimitent la portée.

C'est à cet endroit précis que se met en place une représentation mécaniste de l'organisation qui va exclure la contingence individuelle ou du petit groupe pour imposer la dimension politique de son contrôle. Dans ce mouvement d'ensemble de la représentation de l'organisation et de la stratégie, l'influence de l'école de la contingence est incontestable. Nous avons vu en effet qu'elle couvrirait, à travers ses deux types d'objets de recherche, la dimension statique de la stratégie et la dimension du changement stratégique. Ces deux types d'objets de recherche, qui décrivent initialement des situations contingentes, sont finalement maîtrisés par l'école de la contingence. Leur contrôle se situe à un triple niveau, épistémologique, méthodologique et politique.

On a mesuré la manifestation de ce phénomène à propos des deux types d'objets de recherche, avec les exemples de la théorie de la ressource et de l'innovation. Dans les deux cas, la démonstration a été faite qu'on assistait à une dissolution progressive de la contingence, par encadrement de variables, suivie de sa marginalisation puis de sa dénégation.



Lorsque l'école de la contingence écarte la contingence de l'organisation, elle manifeste la violence d'un paradigme structuro-fonctionnaliste qui sépare l'humain du stratège pour faire de celui-ci une pure machine rationnelle et technique reproduisant des modèles déjà existants.

L'exclusivité de cette approche est contestable. Dans sa dimension contingente, la stratégie se réfère au Savant et au Politique qui partagent un point commun, celui d'inventer en s'appuyant sur leur connaissance pour donner du sens à leur action, dans l'action. Le choix stratégique acté, dans ses dimensions économiques, sociologiques, psychologiques et politiques, possède cette contingence qui implique l'humilité raisonnable du savant.

---

### Bibliographie

- ALMAS, M., NERLINGER, E., (1999), «Growth of New Technology Based Firms: Which Factors Matters?», *Small Business Economics*, 13.
- ARENDT, H., (1961, 1994), *Condition de L'homme moderne*, Calmann-Lévy, collection Agora.
- BAUMOL, W., (2002), *The Free Market Innovation Machine*, Princeton University Press.
- BIRKINSHAW, J., NOBEL, R., RIDDERSTRALE, J., (2002), «Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure?», *Organization Science*, 13, 3.
- CAMUS, A., (1942a, 1972), *L'étranger*, Folio, Gallimard.
- CAMUS, A., (1942b, 1985), *Le Mythe de Sisyphe*, Folio, Gallimard.
- CHANDLER, A., (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press.
- CLEGG, S., COURPASSON, D., (2004), «Political Hybrids: Tocquevillian Views on Project Organizations», *Journal of Management Studies*, June, 41, 4.
- COOPER, R., (1979), «The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure», *Journal of Marketing*, 43.
- COOPER, R., (1996), *Winning at New Products*, 2<sup>nd</sup> ed., Addison Wesley.
- DE CERTEAU, M., (1975, 2002), *L'Écriture de l'Histoire*, Folio, Gallimard.
- DELEDALLE, G., (1998), *La Philosophie américaine*, De Boeck, 3<sup>e</sup> édition.
- DELEUZE, G., (2003, 1968), *Différence et Répétition*, 11<sup>e</sup> édition, PUF.
- DELEUZE, G., (1988), *Le Pli*, Les Éditions De Minuit.
- DELEUZE, G., (2005), «Lettre à Mireille Buydens», in: BUYDENS M., *Sahara l'Esthétique*, Vrin.
- DEROY, X., (2005), *An Economy of Improvisation Rooted in the Innovation Process: The Case of the Evolution of the Pharmaceutical Industry*, EGOS, Berlin.
- DODD, S., SEAMAN, P., (1998), «Religion and Enterprise: An Introductory Exploration, Entrepreneurship», *Theory and Practice*, 23, 1.
- DONALDSON, L., (1995), *Contingency Theory*, Cambridge University Press.
- DONALDSON, L., (2001), *The Contingency Theory of Organizations*, Sage.
- EISENHARDT, K., MARTIN, J., (2000), «Dynamic Capabilities: What Are They?», *Strategic Management Journal*, oct-nov.
- FOUCAULT, M., (1966, 2001), *Les Mots et les Choses*, Tel, Gallimard.

- GARTNER, W. B., (1988), «Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question», *American Journal of Small Business*, 12, 4, pp. 11-32.
- GITTELMAN, M., KOGUT, B., (2003), «Does Good Science Lead to Valuable Knowledge? Biotechnology Firms and the Evolutionary Logic of Citation Patterns», *Management Science*, 49, 4.
- HAMBRICK, D., CANELLA, A., (2004), «Ceos Who Have Coos: Contingency Analysis Of An Unexplored Structural Form», *Strategic Management Journal*, 25, 10.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C., (1993), «Strategy as Stretch and Leverage», *Harvard Business Review*, 71, 2.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C., (1989), «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, mai-juin.
- HANNAN, M., FREEMAN, J., (1977), «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, 82-5.
- HATCHUEL, A., (2005), «Pour une épistémologie de l'action collective», in HATCHUEL, A., PEZET, E., STARKEY, K., LENAY, O., *Gouvernement, Organisation et Gestion, l'Héritage de Michel Foucault*, Presses Universitaires de Laval, coll. «Sciences de l'Administration» sous la direction de J. – F. CHANLAT, pp.15-30.
- HAYEK, (Von) F., (2001), *L'ordre sensoriel, une enquête sur les fondements de la psychologie théorique*, CNRS Éditions.
- HAYEK, (Von) F., (1952), *Scientism and the study of society*, The Free press.
- HUNT, J., (1997a), «Resource-advantage theory: an evolutionary theory of firm behavior?», *Journal of Economic Issues*, mars.
- HUNT, J., (1997b), «Evolutionary Economics, Endogenous Growth models, and Resource-Advantage Theory», *Eastern Economic Journal*, vol. 23, autumn.
- KIERKEGAARD, S., (1849/1988), *Traité du Désespoir*, Folio, Gallimard.
- LAWRENCE, P., LORSCH, J., (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press.
- LEONARD, D., (1995), *Wellsprings of Knowledge, building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School Press.
- LEONARD-BARTON, D., (1992), «Core Capabilities and Core Rigidities», *Strategic Management Journal*, 13.
- LEVITAS, E., NDOFOR, H., (2006), «What to Do With the Resource-Based View: A Few Suggestions for What Ails the RBV That Supporters and Opponents Might Accept», *Journal of Management Inquiry*, 15, 2.
- LUMPKIN, G., DESS, G., (1996), «Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance», *Academy of management Review*, vol. 21.
- MARCH, J., (1999), *The Pursuit of Organizational Intelligence, part II & part III*, Blackwell.
- MOSAKOWSKI, E., (1997), «Strategy Making under Causal Ambiguity: Conceptual Issues And Empirical Evidence», *Organization Science*, 8, 4.
- MOSAKOWSKI, E., (1998), «Managerial Prescription under the resource based View Theory: The example of Motivational Techniques», *Strategic Management Journal*, 19, 12.
- NORDHANG, O., (1998), «Competence specificities in organizations», *International Studies of Management & organizations*, 28.

- PERROW, C., (1967), «A Framework for the Comparative Analysis of Organizations», *American Sociology Review*, 32.
- PESQUEUX, Y., (2001), «Des histoires à l'Histoire dans la formation de la Stratégie», in: *Le Management Stratégique en Représentations*, Drisse, Ellipses.
- PESTRE, D., (2006), *Introduction aux Science Studies*, La Découverte.
- PORTER, M., (1980), *Competitive Strategy*, Free Press.
- RIVKIN, J., (2000), «Imitation Of Complex Strategies», *Management Science*, 46, 6.
- RUNELT, R., (1991), «How much does industry matter», *Strategic Management Journal*, 12, 3.
- SCHENDEL, D., (1994), «Introduction to competitive organizational behavior: toward an organizational-based theory of competitive advantage», *Strategic Management Journal*, Vol. 15.
- THOMPSON, J., (1967), *Organizations in Action*, Mac Graw Hill.
- TOWNLEY, B., (2005), «Théorie des Organisations: la place du sujet», in HATCHUEL A., PEZET, E., STARKEY, K., LENAY, O., *Gouvernement, Organisation et Gestion, l'Héritage de Michel Foucault*, Presses Universitaires de Laval, coll. «Sciences de l'Administration» sous la direction de J. – F. CHANLAT, pp. 63 – 86.
- WEBER, M., 1963 (2001), *Le Savant et Le Politique*, Bibliothèque 10-18.
- WENGER, E., (1999), *Communities of Practice, Learning, Meaning, Identities*, Cambridge University Press.
- WERNERFELT, B., (1984), «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5.
- WERNERFELT, B., (1995), «The resource-based view of the firm: ten years after», *Strategic Management Journal*, mars.
- WESTERMAN, G., MC FARLAN, F., IASANTI, M., (2006), «Organization Design and Effectiveness over the Innovation Life Cycle?», *Organization Science*, 17, 2.
- WESTWOOD, R., CLEGG, S., (2003), «The Discourse of Organizational Studies: Dissensus, Politics and Paradigms», in WESTWOOD, R., CLEGG, S., *Debating Organization: Point/Counterpoint in Organization Studies*, Oxford, Blackwell, pp. 1-42.
- WOODWARD, J., (1965), *Industrial Organization: Theory and Practise*, Oxford University Press.
- ZOLLO, M., WINTER, S., (2002), «Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities», *Organization Science*, 13, 3.

## Chapitre 2

# Mimétisme et modes en stratégie : barrières ou voies d'accès à l'apprentissage et au changement en situation ?

Georges TREPO

### INTRODUCTION

Et tout d'abord, une (parmi un million) histoire typique de mimétisme

«Il était une fois la filiale d'une organisation multinationale que nous nommerons «*La vie en rose*» (LVR). De bons profits, des cadres dévoués, des employés fiers: LVR a toujours été une organisation à succès. Le seul problème était une certaine tendance aux «lubies» managériales. Rien de bien sérieux. Chaque année ou presque, la nouveauté était adoptée avec joie. Au début, c'était un processus de contrôle statistique. Puis, la qualité totale. Ensuite vinrent les alliances stratégiques, et évidemment le reengineering. Rien de néfaste. Au contraire: surfer sur les modes managériales tend à galvaniser les énergies, favoriser la carrière de certains cadres, favorise les relations avec les entreprises de consulting et, finalement, tire vers le haut l'organisation, la fait bouger.

Toutefois, quelque chose d'inattendu s'est produit, un cauchemar connu sous le nom du «Syndrome Big Brother» (SBB). Cela avait commencé comme un rêve doré. Comme d'autres organisations, LVR devait gérer un problème chronique: la fragmentation des informations. Avec la croissance des affaires et la complexité accrue des opérations, chaque unité dans l'organisation a développé son propre système d'information, investissant des millions dans le *hardware* et le *software*. En conséquence, les

investissements dans des systèmes ne communiquant pas entre eux se sont accrus, mais les informations nécessaires pour la prise de décision faisaient toujours défaut.

Puis, la solution parfaite est apparue : des systèmes de Planification des Ressources de l'Entreprise (ERP). Les compétiteurs les avaient adoptés, tous les gourous les prescrivaient, et les médias du monde des affaires n'évoquaient rarement autre chose que ce sujet. LVR ne pouvait tout simplement pas rester en dehors. L'investissement serait monumental et son implémentation ne serait pas « un jardin de roses ». Mais, au final, toute l'organisation serait complètement intégrée en un seul système. Il suffirait simplement qu'un consommateur prenne un produit LVR sur l'étagère d'un supermarché pour déclencher un enchaînement complexe de connections Internet, qui entraînerait l'approvisionnement de l'inventaire, l'émission de factures, la planification de la production, les commandes chez les fournisseurs et ainsi de suite. Le nouveau système améliorerait l'information, accélérerait les prises de décision, réduirait les coûts et multiplierait les bénéfices nets.

Mais la pratique fut différente, et le rêve doré de LVR s'est subitement transformé en cauchemar. Au départ, toutes sortes de difficultés de mise en œuvre apparurent : des consultants inexpérimentés, des utilisateurs non formés, des délais chroniques et des dépassements significatifs de budget. Puis, LVR a réalisé que ses principaux processus de business ne pourraient pas s'ajuster au nouveau système : l'organisation devait être adaptée aux besoins du système. Pire : après 12 mois d'efforts intenses, les décisions importantes prenaient du retard, les clients commençaient à se plaindre, et les actionnaires se faisaient du souci... »

Ainsi se termine notre histoire LVR.

Les systèmes ERP font partie d'une kyrielle de modes managériales apparues depuis les années 50 (Trepo, 1987<sup>1</sup>).

- recherche opérationnelle (OR), dans les années 50 ;
- systèmes de contrôle de management et MBO dans les années 60 ;
- développement organisationnel (OD), à la fin des années 60 et début 70 ;
- management japonais, Cercles de qualité (QC), Zéro défaut, Kaizen etc. dans les années 80 ;
- management de la qualité totale (TQM) (années 80) ;
- Business Process Reengineering (BPR) (années 90) ;
- ERP, Management des relations clients (CRM), «six sigma» (années 90 et 2000) ;
- management de la connaissance (KM), Coaching (années 2000) ;
- etc.

1 Trepo, G. (1987), «Introduction and diffusion of management tools: the example of quality circles and total quality control», *European Management Journal*, vol. 5, n° 4.

# 1 Le cycle de vie des outils de management<sup>2</sup>

Provenant presque tous des USA, leur date de départ varie selon les pays. Par pays, le cycle de vie des outils de management se révèle être de 5-10 ans (mais la durée se raccourcit). Dans une entreprise, le cycle de vie semble être plus court (3-4 ans en moyenne) (Abrahamson, 1996<sup>3</sup>). En début de cycle, les consultants et/ou les dirigeants utilisent marketing, promotion et outils publicitaires, comme pour un lancement de nouveau produit.

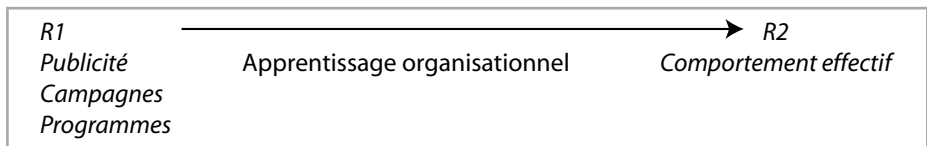
Quand s'en vont la publicité et les projecteurs sur le BPR par exemple, cela signifie-t-il que le BPR n'étant plus d'actualité, le nombre de processus remodelés diminue, stagne ou s'accroît?

## 2. R1 → R2: deux niveaux de réalité

«Réalité 1» (R1) – Ce qui est vanté dans les médias, le «sujet brûlant» dans les journaux dans ou à l'extérieur des entreprises et sur lesquels les dirigeants mettent l'accent (par exemple, le coaching,...), les «campagnes», les «programmes», etc.

«Réalité 2» (R2) – Ce qui se fait effectivement dans les entreprises. Le changement observable de mode opératoire, procédure, comportement, etc.

L'apprentissage organisationnel utilise R1 pour obtenir R2. Les organisations apprennent probablement en essayant, en expérimentant des «packages» organisationnels ou des «produits» de management. Regardons comment les innovations débutent par des campagnes de promotion et ensuite s'intègrent dans les comportements.



## 3. Trois phases

### 3.1 PHASE 1

Au niveau national, toute l'attention est concentrée sur un outil (BPR ou KM par exemple) qui est utilisé par ceux qui apparaissent comme actuellement gagnants (les américains, les japonais). Cela semble bien fonctionner. Tous les médias natio-

2 Bain & Co, ces 5 ou 6 dernières années, ont réalisé un «hit-parade» de l'utilisation des différents outils et méthodes dans les principaux pays.

3 Abrahamson, E. (1996), «Management fashions», *Academy of Management Review*, 21 (1), 254-285.

naux en parlent ; une compagnie X décide d'utiliser l'outil et commence une campagne interne traditionnelle de publicité et de promotion (Diagramme 1).

### 3.2 PHASE 2

La diffusion du BPR / KM sur la scène nationale est rapide et étendue. La compagnie X a lancé quelques projets. Ils ne sont pas aussi simples que l'avaient vendu les consultants. Inertie, manque d'engagement, résistances cachées plus fortes que prévues. Tous les gains envisagés ne se matérialisent pas. Les inquiétudes sociales obligent parfois à réorienter le projet. Un mode de « pensée magique » fait que les dirigeants s'attendent à des « miracles » et ne peuvent être que déçus. Ils sont maintenant prêts à se mettre en quête d'une autre « fêtu de paille providentiel » auquel se raccrocher.

### 3.3 PHASE 3

Au niveau national, on porte de moins en moins d'attention à cet outil ; les anecdotes d'échec circulent ouvertement ; les projecteurs sont prêts à se déplacer vers une autre « panacée ». Le mot « panacée » peut sembler péjoratif mais la nature humaine a besoin de « foi/espoir » et régresse facilement vers un mode de « pensée magique » quand les situations apparaissent inextricables, totalement non maîtrisables (comme dans l'enfance).

C'est grâce à ces phénomènes de mode et ces « régressions » affectivo-cognitives que l'énergie est mobilisée et les processus de changements plus facilement enclenchés.

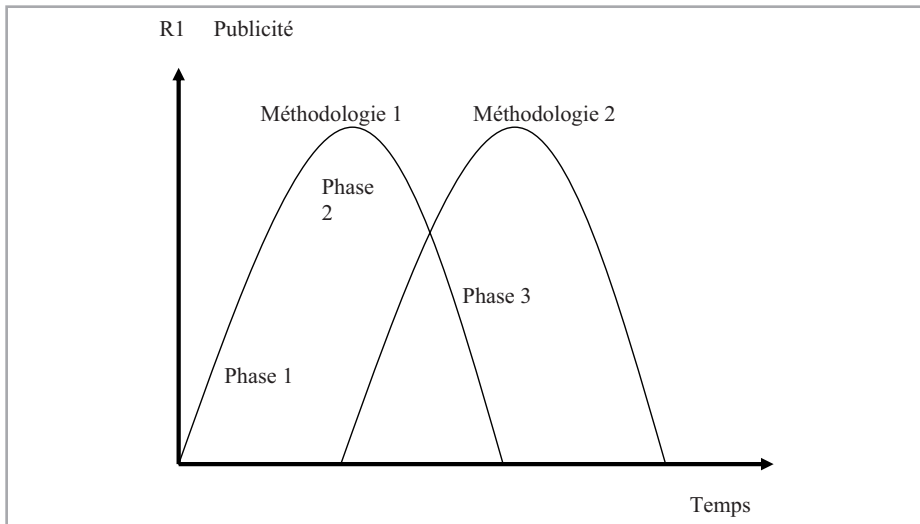


Diagramme 1

La métaphore de la « mode » a des limites. Si les modes vestimentaires sont reconnues éphémères, les modes managériales le dénie (Abrahamson, 1996) et pré-

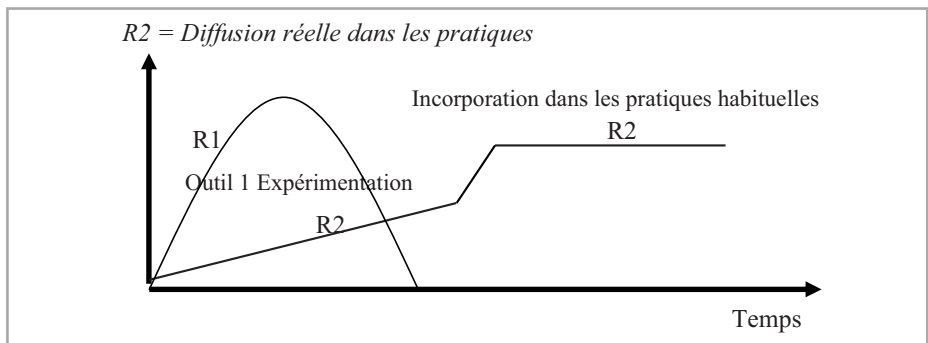
tendent être fondamentales dans leur application et intemporelles dans leur portée, niant être juste des « modes de passage ».

Si la littérature existante met l'accent sur la production de modes par les gourous, consultants, publicitaires, universitaires, elle n'a pas suffisamment exploré les processus de diffusion dans les entreprises et l'impact de ces modes. Il ne suffit pas de compter les citations de publications, même si cela est plus facile et plus rapide (Abrahamson, 1996).

La diffusion n'est peut être pas linéaire mais récursive, se déployant par mouvements et rebonds selon les facteurs « politiques » et « psychologiques/cognitifs » locaux.

Contrairement au domaine des vêtements, le changement dans les organisations est un processus complexe avec des conséquences à long terme et de grande envergure. Loh et Venkatraman (1992)<sup>4</sup> racontent comment le succès d'Eastman Kodak en externalisant son département IS a déclenché une mode, les entreprises imitant la stratégie de Kodak. Ceci a eu des implications durables et de grande envergure sur l'externalisation dans le monde. Les « modes » peuvent plus ou moins refaçonner les pratiques et les communautés de travail et ce de manière foruite et prend souvent des directions imprévisibles.

À laquelle des trois phases mentionnées ci-dessus la diffusion est-elle la plus forte? Paradoxalement, la diffusion pourrait prendre place dans une quatrième phase quand l'outil n'est plus en tête des « publicités » et que l'on n'en parle plus. Nous avons observé de 1970 à 2006 le type de schéma ci-dessous.



**Diagramme 2**

Différents outils ont une diffusion très différente. Comment ces différences peuvent-elles être expliquées?

Regardons le diagramme 3.

<sup>4</sup> Loh, L. & Venkatraman, N. (1992), « Diffusion of information technology outsourcing. Influence sources and the Kodak effect », *Information Systems Research*, 3, 3, 334-358.



### Axe 1

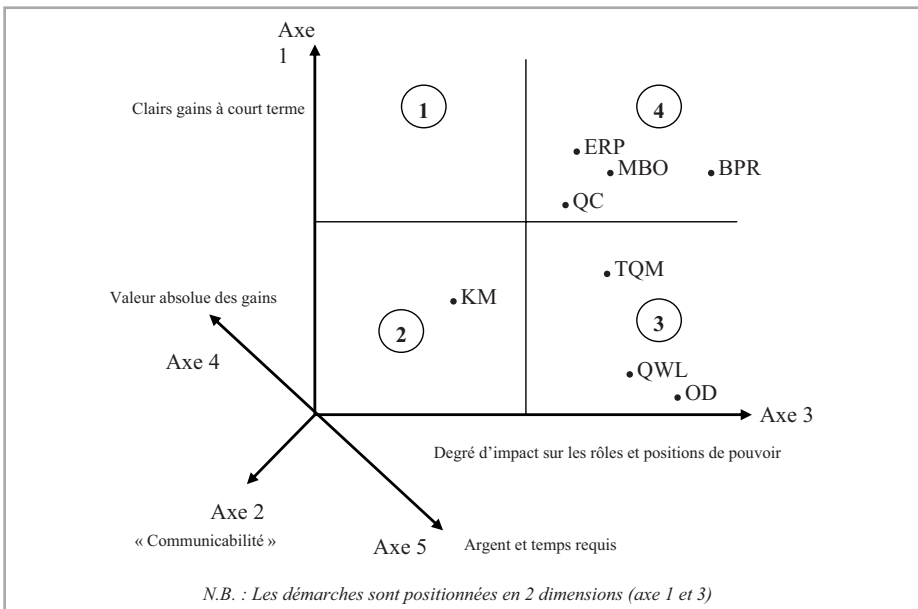
«*Résultats clairs à court terme*» : aucun besoin d'explications, cette dimension est positivement corrélée avec la facilité, la vitesse et l'étendue de diffusion. La possibilité d'isoler l'impact de l'outil de management d'autres variables de contexte renforcera sa crédibilité économique.

### Axe 2

«*Communicabilité*» : renvoie à la facilité de communication. Les cercles de qualité ont une communicabilité nettement supérieure à la «*Qualité de vie au Travail*» (QWL) qui recouvre des réalités différentes selon les cas. La DPO a une communicabilité supérieure à l'«*Organization Development*» (OD), etc. Les outils de management sont maintenant de plus en plus «*packagés*» pour être facilement accessibles au marché grand public.

### Axe 3

«*Changement élevé du comportement, des rôles et des positions de pouvoir*». Quelle est la portée des changements causés par l'outil ? Combien d'acteurs clés doivent être convaincus ou sont dans une position de résistance au changement ? À quel point le changement est-il «*irréversible*» ? Comment cela s'homogénéise-t-il avec la culture présente et les modes opératoires ? En comparant les QC et les groupes de travail autonomes (qui était l'un des outils de la Qualité de vie au travail, QWL) sur cette dimension, nous pouvons voir que les QC sont nettement moins dérangeants et plus faciles à diffuser.



**Diagramme 3**

Les positions de pouvoir et les changements de comportement requis par les QC (petits groupes volontaires se réunissant 3 ou 4 fois par mois) ne sont pas aussi importants qu'avec l'Organisation Development (OD) ou la Qualité de vie au travail (QWL) (réorganisation permanente en groupes de travail semi-autonomes).

En plus des 4 facteurs mentionnés sur le tableau, Clark et Salaman (1986)<sup>5</sup> ont souligné l'importance de l'«ambiguïté» (la «simplicité» a déjà été mentionnée).

L'ambiguïté est une caractéristique importante des modes car elle permet une certaine flexibilité interprétative à ceux qui apportent de nouvelles idées (Bijker *et al.*, 1990)<sup>6</sup>. Elles peuvent être interprétées et appliquées comme étant appropriées à chaque contexte. L'ambiguïté augmente la diffusion d'une idée. Elle élargit également les opportunités de marché pour ces «experts» qui les favorisent : ils peuvent se poser en experts capables de résoudre cette ambiguïté.

La simplicité est depuis longtemps reconnue comme facilitant la diffusion.

Présenter l'innovation telle qu'une des «meilleures pratiques» accroît son avantage perçu et aide à réduire sa complexité (Rogers, 1983)<sup>7</sup>. Une seule «meilleure pratique» identifiable signifie que l'inconvénient de devoir choisir entre des alternatives complexes ou de concevoir une solution originale à partir de rien disparaît. Pour le KM et le BPR, la simplicité est accentuée en faisant appel aux NTIC.

L'attrait de la technologie est illustré en comparant le BPR aux systèmes socio-techniques antérieurs. Les critiques avancent que le BPR est une retouche appauvrie de systèmes sociotechniques (e.g. Mumford, 1994)<sup>8</sup>. Toutefois, le BPR a été adopté par les industriels avec un enthousiasme que les systèmes sociotechniques n'ont jamais connu. Une différence clé dans ces approches est l'accent mis sur la technologie par le BPR. Les questions complexes de changement organisationnel et comportemental, qui sont explicitement traitées par les systèmes sociotechniques, ont été ignorées avec les échecs qu'on connaît. La simplicité est liée à l'ambiguïté. Elle est illustrée par des cas qui fournissent des métaphores simples, assez génériques pour être créativement réinterprétées ailleurs. La simplicité et l'ambiguïté signifient que les lanceurs de modes peuvent vendre leurs services en offrant l'assurance de leur habileté à résoudre les problèmes courants tout en créant de nouvelles incertitudes pour continuer à se rendre indispensables (Sturdy, 1996)<sup>9</sup>.

---

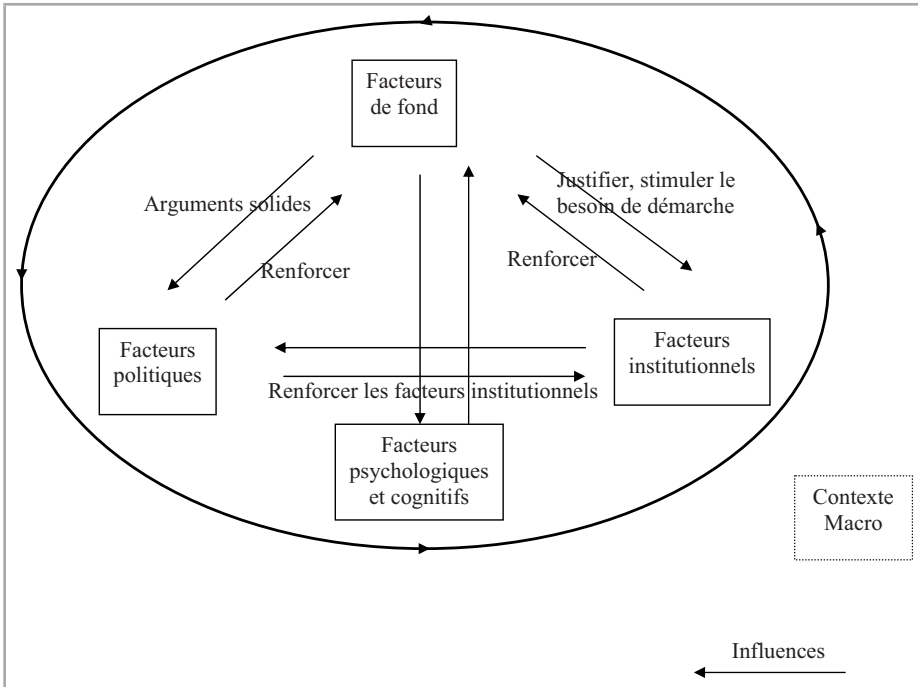
5 Clark, T. et Salaman, G. (1986), «The management gurus as organizational witch doctor», *Organization*, 3, 85-108.

6 Bijker, W. E., Hugues, T. et Pitch, T. J. (eds) (1987), *The Social Construction of Technological Systems*, London, MIT, Press.

7 Rogers, E. (1983), «New treatments or old remedies: is business process reengineering really socio-technical design», *Journal of Strategic Information Systems*, 3, 313-326.

8 Mumford, E. (1994), «New treatments or old remedies: is business process reengineering really socio-technical design», *Journal of Strategic Information Systems*, 3, 313-326.

9 Sturdy, A. (1996), «Strategic seduction? Information technology consultancy in UK financial services», in R. Fincham (Ed.), *New relationships in the organised professions*, Aldershot: Avebury, 171-198.



**Diagramme 4** – Perspective multidimensionnelle du phénomène des modes managériaux

## 4. Comment comprendre ces « bulles »

Ces « modes » (BPR ou KM) résultent de la rencontre de 4 facteurs : des facteurs de fond, institutionnels, politiques et cognitifs/psychologiques. Comme nous pouvons le voir sur le diagramme 4, tous ces facteurs interagissent les uns avec les autres, créant un processus dynamique complexe. Tous trois, séparés et combinés, finissent par influencer (i) l'approbation, (ii) la mise en œuvre et (iii) l'évaluation des outils de management dans les organisations.

### 4.1 LES FACTEURS DE FOND

Ce sont tous les impératifs réels, les problèmes ou opportunités auxquelles l'organisation fait face, et pour lesquelles les systèmes ERP, BPR ou KM sont une réponse adéquate et efficace.

- par exemple, l'apparition des architectures et technologie de l'information qui rendent l'intégration possible et permettent les systèmes KM et ERP ;
- par exemple, le besoin croissant d'intégrer les opérations de conglomérats multinationaux ;

- par exemple, la pression constante pour réduire les coûts et augmenter le rendement : exige une intégration de l'information.

En général, plus un nouvel outil utilise l'IT, plus sa diffusion sera large grâce au potentiel d'importants gains financiers dans la durée (Axe 4 dans le diagramme 3).

Les outils « hard » (ERP, BPR, KM, CRM) se diffuseront et ne seront pas aussi éphémères que les outils « soft » tels que OD, QWL, CQ, Coaching, etc.

## 4.2 LES FACTEURS INSTITUTIONNELS

Les facteurs institutionnels sont les forces externes qui existent dans l'environnement organisationnel, contraignant l'approbation des systèmes KM, BPR ou ERP. La littérature analyse comment les modes sont créés et tendent à générer des cycles de panacées managériales (Gill & Whittle, 1992)<sup>10</sup>, leurs schémas de diffusion et de rejet dans les organisations (Abrahamson & Fairchild, 1997<sup>11</sup>; Caldas, 1996<sup>12</sup>; Caldas & Wood, 1995<sup>13</sup>). De ce point de vue, les systèmes ERP, BPR ou KM peuvent être perçus comme les successeurs d'autres panacées managériales telles que le TQM. Les facteurs institutionnels les plus significatifs peuvent être divisés comme suit :

- *les intérêts des agents primaires de diffusion* : ce sont ceux impliqués dans la création de nouvelles technologies et modes managériales et qui vivent directement et presque exclusivement des revenus générés par leur diffusion. Ce sont les consultants à la recherche de contrats de pré-implémentation, implémentation et post-implémentation chez les clients ;
- *les intérêts des agents secondaires de diffusion* : ce sont ceux vivant à la lisière du marché créé par les modes managériales, individus et organisations profitant indirectement de leur diffusion. Ce sont : (a) les médias techniques ou de business, (b) les gourous du management et les éditeurs de livres, (c) les business schools, les organismes de formation et les promoteurs de séminaires, qui nourrissent la demande croissante d'information et de formation.

L'influence combinée de ces deux types d'agents de diffusion génère une forte pression isomorphe, qui pousse chaque organisation à se conformer aux pratiques de management institutionnalisées (i.e. socialement légitimées). La littérature néo-

10 Gill, J. & Whittle, S. (1992), « Management by panacea: Accounting for transience », *Journal of Management Studies*, 30 (2), 281-295.

11 Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1997), « Management fashion: lifecycles, triggers and collective learning processes », *Papier présenté au Meeting Annuel de l'Academy of Management*, Boston, MA, August 1997.

12 Caldas, M. P. (1996), « Toward a more comprehensive model of managerial innovation diffusion: why consultants are not the only ones to blame », *Papier présenté à la Managerial Consultation Division, au Meeting Annuel de l'Academy of Management*, Cincinnati (OH).

13 Caldas, M. P. & Wood, Jr. T. (1995), « Inovações gerenciais em ambientes turbulentos », in Wood JR. T. (Ed.), *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*, Sao Paulo, Atlas.

institutionnelle (e.g. Meyer & Rowan, 1977<sup>14</sup>; Di Maggio & Powell, 1983<sup>15</sup>; Scott, 1987<sup>16</sup>) a essayé d'expliquer pourquoi les pratiques organisationnelles (ERP, KM, BPR ou le coaching) se diffusent en pratique normalisée dans un vaste « champ institutionnel », que ce soit par leur imposition (isomorphisme coercitif), par leur légitimation sociale (isomorphisme normatif), ou par imitation (isomorphisme mimétique).

### 4.3 LES FACTEURS POLITIQUES

Enfin, les facteurs politiques reflètent les intérêts des groupes et les coalitions à l'intérieur de l'organisation. Aussi, face aux problèmes des organisations, les systèmes ERP ne sont pas une solution directe, mais un moyen idéal pour obtenir une solution lui convenant pour un acteur donné. Malgré leur grande pertinence, les facteurs politiques sont rarement mentionnés dans la littérature sur les innovations managériales (e.g. Frost & Egri, 1991<sup>17</sup>). Plus spécifiquement, les facteurs politiques sont :

- *le conflit centralisation-décentralisation* : ERP et KM, BPR peuvent être utilisés au point culminant d'une stratégie (i.e. top management), ou par des managers des fonctions centrales, à des fins de prises de décisions centralisées ou d'augmentation du contrôle sur les filiales ou les « unités d'affaires » (Mintzberg, 1983<sup>18</sup>);
- *des intérêts de standardisation et de concentration* : les managers des fonctions centrales peuvent tirer profit de ces systèmes pour imposer la standardisation des processus et des opérations – et potentiellement leur concentration en tant que fonctions partagées – qui autrement seraient conçues et gérées de façon autonome au niveau de filiales ou unités d'affaires;
- *des intérêts de groupes et coalitions* : comme mentionné précédemment, l'implémentation d'un système ERP ou BPR peut avoir comme conséquence des changements profonds sur l'organisation du travail, la structure organisationnelle et la configuration de pouvoir interne. Ainsi, une implémentation d'ERP ou de BPR peut se transformer en une arène où plusieurs groupes se battent, cherchant non seulement à contrôler le projet – une source évidente de pouvoir et d'influence – mais aussi à étendre leur autorité et influence au travers des turbulences que la transformation apportera nécessairement;
- *la quête du département informatique pour retrouver le pouvoir* : les NTIC ont généré beaucoup de polémiques cette dernière décennie, dues à la décentralisation et des mouvements d'externalisation. Les systèmes ERP, BPR et KM

14 Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977), « Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.

15 Di Maggio, P. J. & Powell, W. W. (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48: 147-160.

16 Scott, W. R. (1987), « The adolescence of institutional theory », *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.

17 Frost, P. J. & Egri, C. P. (1991), « The political process of innovation », in Staw & Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, Vol. 13, Greenwich/ JAI Press.

18 Mintzberg, H. (1983), *Structure in fives: designing effective organizations*, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.

peuvent certainement représenter une opportunité pour de tels départements dans leur quête pour retrouver autorité et influence.

Le système KM a été adopté de façon enthousiaste par les communautés de spécialistes de Système d'Information (IS) et les praticiens se focalisant sur le développement d'outils et de systèmes. Le côté le plus «soft» de KM – qui porte sur l'accumulation de capital intellectuel à travers le développement d'aptitudes et de compétences – a souvent été perdu de vue. Ceci peut être contrasté avec la réaction tardive des spécialistes du Personnel ou des Ressources Humaines qui, ayant reconnu sa popularité croissante, le reconstruisent comme une création de capital intellectuel à travers le développement de la culture organisationnelle des employés. La popularité du système KM fournit un déclencheur utile que chaque groupe va utiliser à son profit pour rafraîchir et revitaliser les processus de changement précédents.

Les communautés IT et HR se servent, de différentes manières, des mêmes concepts ambigus (KM,...) en fonction de leurs intérêts et «ordres du jour» professionnels.

#### **4.4 LES FACTEURS COGNITIFS ET PSYCHOLOGIQUES**

Pourquoi les modes sont-elles si attractives ?

Parce qu'elles se comprennent de façon simple, sous forme de packages soigneusement étudiés. Il est plus facile et moins risqué pour un dirigeant d'innover autour de ces packages standardisés qu'à partir de rien. Cela réduit les prises de risques incertaines et... l'anxiété.

Les consultants et les dirigeants s'entraident les uns les autres dans ce phénomène de production de modes. Il est plus facile pour un client d'acheter (et au consultant de vendre) un produit standard, bien identifié. Les consultants juniors peuvent plus facilement les appliquer dans les entreprises.

Parce qu'ils permettent aux managers de réduire une part de leur «responsabilité», ils repèrent les «gagnants» (GE...), ils recrutent les consultants ayant la meilleure réputation, etc. Ils deviennent la proie du mimétisme comme tous les mammifères, et des processus d'identification comme tous les humains.

L'énergie ne provient pas essentiellement d'une analyse rationnelle ou de calculs. Elle provient des émotions, de l'espoir, du désespoir, de l'anxiété, etc.

Les modes se nourrissent d'espoirs irrationnels, de pensée magique, ce qui donne l'énergie pour commencer à «déplacer des montagnes».

Les facteurs contextuels de fond influencent les facteurs institutionnels et politiques. D'une part, ils génèrent la demande de solutions (la production d'innovations) activant des facteurs institutionnels; et d'autre part, ils fournissent des arguments concrets pour valider des justifications internes (facteurs politiques) dans l'organisation.

Les facteurs institutionnels influencent également les facteurs politiques et de fond. Une telle influence apparaît premièrement car les facteurs institutionnels fournissent des véhicules légitimant les facteurs politiques, accordant aux groupes intéressés une technique de management qu'ils peuvent utiliser pour leur propre bénéfice;

et deuxièmement, car les facteurs institutionnels finissent par renforcer la plupart des facteurs de fond, leur donnant une image d'urgence et de pertinence particulière.

Et pour finir, les facteurs politiques influencent aussi les facteurs de fond et institutionnels. Ils donnent aux premiers de la légitimité bien au-delà de celle attribuée aux ERP ou BPR par des groupes internes comme l'informatique en leur nom propre. Et ils renforcent également les facteurs institutionnels en nourrissant des agents de diffusion qui serviront les buts des groupes de pouvoir à l'intérieur de l'organisation, et en renforçant l'idée de l'inévitabilité de l'adoption.

Un des arguments principaux de cette étude est précisément que, alors que le discours réductionniste sur les outils de management se centre exclusivement sur des facteurs de fond, le phénomène d'«hyperbole» peut seulement être pleinement compris s'il est aussi perçu en termes de facteurs institutionnels, politiques, psychologiques/ cognitifs, qui permettent de le définir, dans et autour de l'organisation.

---

### Bibliographie

- ABRAHAMSON, E., (1996), «Management fashions», *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 254-285.
- ABRAHAMSON, E., FAIRCHILD, G., (1997), «Management fashion: lifecycles, triggers and collective learning processes», *Papier présenté au Meeting Annuel de l'Academy of Management*, Boston, MA..
- BIJKER, W. E., HUGUES, T. et PITCH, T. -J., (1987), *The Social Construction of Technological Systems*, London, MIT, Press.
- CALDAS, M. P., WOOD, JR. T., (1995), «Inovações gerenciais em ambientes turbulentos», in Wood JR. T. (Ed.), *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*, Sao Paulo, Atlas.
- CALDAS, M. P., (1996), «Toward a more comprehensive model of managerial innovation diffusion: why consultants are not the only ones to blame», *Papier présenté à la Managerial Consultation Division, au Meeting annuel de l'Academy of Management*, Cincinnati (OH).
- CLARK, T. et SALAMAN, G., (1986), «The management gurus as organizational witch doctor», *Organization*, 3, pp. 85-108.
- DI MAGGIO, P. J., Powell, W., (1983), «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- FROST, P. J., EGRI, C. P., (1991), «The political process of innovation», in STAW, CUMMINGS, *Research in organizational behavior*, Vol. 13, Greenwich/ JAI Press.
- GILL, J., WHITTLE, S., (1992), «Management by panacea: Accounting for transience», *Journal of Management Studies*, 30 (2), pp. 281-295.
- LOH, L., VENKATRAMAN, N., (1992), «Diffusion of information technology outsourcing. Influence sources and the Kodak effect», *Information Systems Research*, 3, 3, pp. 334-358.
- MEYER, J. W., ROWAN, B. (1977), «Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- MINSTBERG, H. (1983), *Structure in fives: designing effective organizations*, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.

- MUMFORD, E., (1994), «New treatments or old remedies: is business process reengineering really socio-technical design», *Journal of Strategic Information Systems*, 3, pp. 313-326.
- ROGERS, E., (1983), «New treatments or old remedies: is business process reengineering really socio-technical design», *Journal of Strategic Information Systems*, 3, pp. 313-326.
- SCOTT, W. R., (1987), «The adolescence of institutional theory», *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 493 – 511.
- STURDY, A., (1996), «Strategic seduction? Information technology consultancy in UK financial services», in FINCHAM, R., *New relationships in the organised professions*, Aldershot: Avebury, pp. 171-198.
- TREPO, G., (1987), «Introduction and diffusion of management tools: the example of quality circles and total quality control», *European Management Journal*, vol. 5, n° 4.



## Chapitre 3

# Les dimensions oubliées de l'agir stratégique en situation : un regard anthropologique

*Jean-François CHANLAT*

Le monde a connu au cours des dernières décennies des changements considérables. Le capitalisme historique, comme l'appelait jadis Fernand Braudel, a conquis la planète entière. Un tel triomphe a été rendu possible par la conjugaison de nombreux facteurs dont l'effondrement du mur de Berlin n'a pas été un des moindres. La chute du communisme n'a pas été qu'un événement physique mais elle a conduit aussi et surtout à la disparition d'un modèle socioéconomique alternatif qui était en lutte jusque-là avec lui. La victoire du modèle de développement des pays de l'Ouest a donc consacré à nouveau la dynamique capitaliste comme seule manière de créer des richesses, tout en illustrant une fois de plus sa capacité à surmonter les crises et les critiques et en assumant son caractère de destruction créatrice sans répit (Schumpeter, 1967 ; Saussois, 2006).

Ce fait social a eu des conséquences immédiates. Il a légitimé l'idée de marché comme mécanisme de coordination par excellence des activités économiques. Il a promu l'entreprise comme modèle d'organisation efficace à toutes les autres formes organisationnelles. Et il a institué le management, notamment privé, comme catégories dominantes de la pensée. En d'autres termes, suite à ces bouleversements, le marché, l'entreprise et le management sont devenus à la fois des institutions et des catégories clés pour comprendre l'univers social de la modernité avancée (Giddens, 1987 ; Mintzberg, 1989, 2004 ; Chanlat, 1990, 1998 ; Alvesson et Wilmott, 20 ; Le Goff, 1992 ; 2000 ; Boltanski et Chiapello, 1999 ; Stiglitz, 2002 ; 2003 ; Saussois, 2006).

Les deux premiers éléments, le marché et l'entreprise, avaient été bien mis en lumière par le travail fondamental de Max Weber sur la genèse du capitalisme, travail réalisé au tournant du XX<sup>e</sup> siècle dans le prolongement des réflexions de Marx (1923;1991). Le troisième, le management, émerge à la même époque et va être à la base du fonctionnement des grandes organisations américaines naissantes (Chandler, 1977; Wren, 1994; Lécuyer et Bouilloud, 1995; Clegg, Kornberger et Pitsis, 2005; Chanlat, 2007). Si elle n'a pas été reprise en ces termes par la réflexion wébérienne, Max Weber parlait en effet en termes de bureaucratie, l'évolution des dernières décennies qui a donné une place considérable à la gestion n'est-elle pas aujourd'hui en définitive encore une belle illustration de cette montée de la rationalisation du monde, soulignée avec force par l'analyse désormais classique du sociologue de l'Université de Heidelberg?

La production des idées managériales qui est étroitement liée à la dynamique du capitalisme moderne est essentielle à la survie et à la pérennité des organisations (Boltanski et Chiapello, 1999). Tout en participant activement à la construction de notre monde social, ces idées proviennent principalement de trois sources : des praticiens eux-mêmes, des consultants et des chercheurs universitaires. Les premiers sont bien sûr les plus nombreux et parmi eux, les ingénieurs occupent une place notable dans cette production (Wren, 1994). Les deuxièmes sont peut-être les plus influents avec quelques éléments du troisième groupe dont le nombre n'a cessé de croître au cours des quarante dernières années dans la plupart des pays industrialisés avec l'émergence des sciences de la gestion (Audet et Déry, 1996).

Parmi la multitude de publications en gestion qui paraissent chaque année, les réflexions qui portent sur la stratégie occupent une place centrale. Dans un monde en pleine transformation, la réflexion stratégique est en effet considérée comme le cœur de l'action managériale. Elle est volontiers associée à des éléments comme la vision, le positionnement, les structures, l'identité organisationnelle, le leadership, la culture, la technologie et l'environnement de l'organisation, éléments que la réflexion stratégique cherche à mobiliser dans une synthèse cohérente. Car la pensée et l'agir stratégiques sont considérés comme des éléments déterminants de la survie et de la pérennité de l'entreprise ou de l'organisation, et la plupart du temps, comme l'activité par excellence des dirigeants. Comme l'écrit Jean-Michel Saussois : « C'est toujours au dernier étage que s'élaborent les stratégies des grandes entreprises et ce n'est certainement pas un hasard si les bureaux des dirigeants des grandes entreprises ont une vue panoramique sur le monde. Du haut des tours des sièges sociaux, les dirigeants aiment dominer le paysage pour mieux le reconfigurer » (2006, p. 65).

Depuis son émergence dans les années soixante aux États-Unis, le champ de la recherche en stratégie (Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Chandler, 1962), a bien sûr été le théâtre de nombreux débats, dont plusieurs ouvrages se sont fait largement l'écho au cours du temps (Rhenman, 1973; Rumelt, 1979; Lorange, 1980; Christensen *et al.*, 1982; Porter, 1980; 1985; Martinet, 1984; Mintzberg, 1994; Laroche et Nioche, 1998; Martinet et Thiétart, 2001; Pettigrew, Whittington et Thomas, 2001; Koenig, 2004; Helfer, Kalika *et al.*, 2006)<sup>1</sup>. Tout récemment, on a vu surgir en son

---

1 La pensée stratégique du fait de son rôle dans l'action managériale a donné lieu à la création d'associations scientifiques et de revues spécialement dédiées à ce type de réflexion, tant dans l'espace anglophone, représenté par la Strategic Management Society qui édite le célèbre

sein un autre courant de pensée, celui du « Strategy as practices » (Whittington, 1996 ; Pettigrew, Whittington et Thomas, 2001), qui constitue en quelque sorte une critique de la pensée stratégique dominante. Depuis peu, certains auteurs francophones dans le champ de la stratégie tentent d'ailleurs de s'inscrire dans cette voie, sous l'expression française : « la fabrique de la stratégie », tout en marquant leurs différences (Golsorkhi, 2006).

Dans le cadre de ce chapitre, nous ne reprendrons pas les nombreuses discussions menées au sein du champ proprement dit depuis ses débuts. Il existe d'excellents ouvrages à ce sujet qui en restituent le relief et les contours (Mintzberg, 1994 ; Mintzberg, Lampel et Ahlstrand, 1998 ; Laroche et Nioche, 1998 ; Martinet et Thiétart, 2001 ; Pettigrew, Whittington et Thomas, 2001 ; Koenig, 2004 ; Helfer, Kalika et Orsoni, 2006). Nous partirons plutôt du point de vue qui est le nôtre, c'est-à-dire d'une réflexion de type anthropologique, réflexion que nous conduisons depuis maintenant plus de vingt ans dans le champ des organisations (1990, 1998, 2002, 2007). Cette réflexion, si elle recoupe certaines préoccupations du courant de « la fabrique de la stratégie », cherche à rendre compte par ailleurs de certains éléments peu présents, occultés ou encore oubliés dans la réflexion stratégique. Dans un premier temps, nous procéderons à un bref rappel des quelques éléments clés qui fondent cette anthropologie de l'action organisée et dans un deuxième temps, nous présenterons les dimensions souvent oubliées de l'anthropologie que l'on retrouve dans les discours et les pratiques stratégiques actuelles que nous regroupons ici même pour être en résonance avec cet ouvrage sous l'expression d'agir stratégique en situation <sup>2</sup>.

## 1. Rappel de quelques éléments clés d'une anthropologie de l'action organisée

Dans le cadre de cette réflexion, nous partons en effet de l'idée que les pratiques managériales sont des pratiques sociales enracinées dans un espace-temps, c'est-à-dire une société, une culture et une histoire. Pour les comprendre, il nous faut donc recourir à une double anthropologie : d'une part, à une anthropologie générale, c'est-à-dire à un ensemble de connaissances de ce que constitue l'être humain à la fois comme espèce et comme individu et d'autre part, à une anthropologie singulière, c'est-à-dire à un ensemble de connaissances sur les humains étudiés en contexte. Ce n'est qu'à partir de ce double regard que nous pourrons rendre compte de l'expérience humaine en contexte et dans le cas qui nous préoccupe de l'agir stratégique en situation (Chanlat, 1990 ; 1998 ; 2002 ; 2007).

---

*Strategic Management Journal*, que dans l'espace francophone, représenté par l'Association internationale de management stratégique qui organise un important congrès annuel et édite depuis peu une revue *Man@gement*. Voir la série de livres publiés au cours des années chez Economica et Vuibert à la suite de ces colloques annuels notamment sous la rubrique Perspectives en management stratégique.

2 Par agir stratégique, nous entendons toute action entreprise dans une organisation qui a une influence sur l'orientation ou la survie de l'entreprise.

Cette anthropologie de l'action organisée se fonde sur les postulats suivants :

- 1) toute personne ou tout groupe est un acteur social ;
- 2) toute personne ou tout groupe sera d'autant plus acteur qu'on mobilise le sujet qui est en lui ou en elle ;
- 3) tout individu et tout groupe se constituent une identité ;
- 4) tout individu et tout groupe possèdent une culture qui forme un univers de sens grâce à l'usage du langage ;
- 5) tout individu ou groupe possède une vie affective et un imaginaire ;
- 6) tout individu ou groupe se construit dans son rapport avec les autres ;
- 7) tout individu ou groupe inscrit son action dans un espace-temps ;
- 8) toute action humaine est toujours incarnée, c'est-à-dire qu'elle met à l'épreuve le corps ;
- 9) toute action humaine suscite toujours une interrogation éthique.

En d'autres termes, ce que nous voulons affirmer ici, c'est que les pratiques de gestion sont des produits de l'action humaine, qu'elles sont le fruit d'une expérience et que ces pratiques ressortent, elles-mêmes, de l'ordre du vécu.

Notre anthropologie de l'action se veut d'inspiration phénoménologique. À l'instar de Merleau-Ponty, influencé en cela par Husserl, nous pensons que le scientifique a toujours une conception implicite de la subjectivité ou de l'objectivité qui déforme les données qu'il recueille (Merleau-Ponty. 1976 ; 1996). Comme le rappelle une fiche lui étant consacrée :

« Dans la conception phénoménologique, le comportement n'est pas une simple réaction à quelques stimuli mais, avant tout, des significations visées par la conscience. Avant même toute intention, les comportements ont un sens en tant qu'ils sont des réponses à la signification vitale de la situation. Le comportement est une forme. La conscience percevante n'est pas une conscience pure car percevoir n'est que percevoir du sens. La conscience n'est pas un réceptacle passif des sensations. Entre la conscience et les choses, il existe un monde intermédiaire, c'est-à-dire le monde culturel des institutions et des symboles, des sens déjà donnés, déposés par la culture et l'histoire. Par exemple, si je perçois le printemps comme joyeux, c'est parce que toute une tradition culturelle me le fait percevoir comme tel, parce que les Grecs le fêtaient, ou qu'on l'associa historiquement à la révolution. » (Internet, 2007).

Toute expérience humaine a par ailleurs une dimension historique. Le sujet n'est jamais un pur esprit, une substance séparée du monde qui l'environne. Toute existence est incarnée. Le corps n'est pas seulement un simple ensemble biophysique mais aussi un ensemble de significations vécues. Le corps est animé, l'esprit est incarné et les deux sont indissociables. Le monde entre la conscience et les choses est constitué d'abord par le langage. Le sens n'est pas dans les consciences. Son existence naît de l'interaction entre ces consciences. Rappelons-nous la formulation célèbre de A. Camus, « Toute conscience est, dans son principe, désir d'être reconnue et saluée comme telle par les autres consciences. Ce sont les autres consciences qui vous engendrent ». Le langage constitue le tissu avec lequel la relation à autrui se construit. Il s'inscrit dans le rapport de la conscience et du monde qui définit notre condition humaine. Autrement dit, *l'homo socialis* est toujours par définition un *homo loquens*.

L'anthropologie qui nous anime a donc pour finalité de restituer l'expérience humaine, telle qu'elle est vécue par les personnes en chair et en os qui produisent les organisations, et rendre compte par la même des effets des décisions managériales sur les corps et les esprits de ces mêmes personnes. Face à des visions managériales souvent abstraites, universelles et désincarnées (Dufour et Chanlat, 1985, Mintzberg, 1989; 2004; Chanlat, 1990; 1998), notre posture d'inspiration phénoménologique veut rappeler l'enracinement social, symbolique et corporel de nos actions sans lequel il n'existe pas de vie humaine, digne de ce nom. Elle s'inscrit par ailleurs dans une vision élargie et intégrée des sciences sociales, tels que l'ont pensée des auteurs aussi divers que Max Weber (1991), Marcel Mauss (1968), Fernand Braudel (1969), Georges Gusdorf (1967) ou plus récemment Edgar Morin (1973). Et son inscription dans le champ de la gestion telle que d'autres et nous-mêmes ont tenté de le faire valoir à leur manière depuis maintenant plus de vingt ans (Dufour et Chanlat, 1985; Aktouf, 1989; Chanlat, 1990, 1998, 2002; Enriquez, 1990; 1997).

## 2. Les dimensions souvent oubliées de l'agir stratégique

Les éléments qui nous paraissent laissés pour compte par bon nombre de travaux en stratégie ou encore qui restent souvent dans l'ombre, sont, selon nous, au nombre de sept: 1) le caractère collectif et 2) langagier de l'agir stratégique, 3) l'encastrement symbolique de l'agir stratégique, 4) le rôle de l'imaginaire individuel et collectif, 5) le rapport vécu au temps, 6) le rapport vécu à l'espace et 7) les conséquences vécues de l'agir stratégique.

### 2.1 L'AGIR STRATÉGIQUE: DES ACTEURS EN RELATION

L'agir stratégique en situation organisée est le fruit d'actions multiples. Un des principaux chercheurs français en stratégie militaire, une des sources d'inspiration de la pensée stratégique, l'a bien formulé ainsi :

« Plutarque n'a pas raison: penser stratégiquement n'est pas un privilège régalien. Concevoir, préparer et conduire l'agir sont les attributs communs, statutaires en quelque sorte, de la multitude des « grands » et « petits » praticiens dont les fonctions élémentaires sont également nécessaires, et entre lesquels se distribue le travail de l'esprit-en-acte. Le politique, le militaire, l'ingénieur, l'économiste, le généraliste comme l'expert dans les spécialités les plus « pointues », tous sont également impliqués dans un même agir. À la fois décideurs et exécutants à leur place dans la structure politico-stratégique, tous pensent stratégiquement. » (Lucien Poirier, 2005).

Un tel point de vue est également partagé par certains chercheurs en gestion. Ces derniers n'ont pas manqué de rappeler, au cours des trente dernières années, que la stratégie n'était pas l'apanage unique des dirigeants (Weick, 1979; Martinet, 1984; Wesley, 1990; Giroux, 2002; Pettigrew et coll., 2003). Si ceux-ci ont en effet un rôle important à jouer, ils ne sont pas les seuls. Il existe d'autres parties prenantes, comme on dit aujourd'hui, qui ont leur mot à dire et qui pèsent sur les choix

et la qualité du suivi des décisions prises. On n'a qu'à penser, lors du processus de décision, aux poids de certains actionnaires pour les entreprises cotées en bourse, à l'action de certains fournisseurs, à l'influence de certains clients, au rôle de l'État, aux apports d'autres catégories de personnel ou encore aux manœuvres de certains groupes de pression pour s'en convaincre aisément. Cette prise de conscience a d'ailleurs aujourd'hui donné lieu à un important champ de réflexion et de recherche autour de la gouvernance des entreprises (Charreaux, 1997 ; Gomez, 2004 ; Perez, 2005 ; Clarke, 2007 ; Clarke et Chanlat, 2007).

Certaines études dans le champ de la stratégie montrent aussi combien les cadres, intermédiaires et de premier niveau, ont un rôle important dans la bonne marche stratégique (Vogler et Rouzies, 2006) ou, comment dans le cadre de l'analyse de l'innovation stratégique, certains peuvent provenir parfois des employés de base (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Enfin, d'autres travaux insistent pour dire combien l'activité quotidienne amène à composer sans cesse avec un ordre prescrit qui n'est pas toujours approprié pour atteindre les résultats fixés. L'intelligence rusée, ce que les Grecs appelaient la *Métis* (Vernant, 2004), est ainsi en permanence mobilisée pour faire les choses dans le contexte précis où elles se font et non telles qu'elles devraient se faire en théorie. Autrement dit, la transgression ordinaire, portée par les acteurs de terrain, devient donc fondamentale à la bonne marche de l'organisation (Alter, 2000) et de la gestion (Babeau, 2005 ; 2006).

Ce triple constat tranche parfois beaucoup avec celui qui est souvent diffusé dans l'univers managérial dans lequel le sommet ou le leader occupe une place primordiale. Pour d'aucuns, il suffit d'avoir un dirigeant visionnaire, ayant toutes les qualités requises par rapport à la situation, pour prendre les bonnes décisions stratégiques. Si ce point de vue n'est pas totalement faux, les dirigeants demeurant en effet des acteurs clés, il reste qu'il part d'une conception un peu trop verticale et héroïque de l'agir stratégique pour rendre compte de la réalité en situation. C'est la raison pour laquelle d'aucuns ont cherché récemment à dépasser cette ancienne vision et à valoriser les relations qui se tissent au quotidien entre les différents acteurs (Johnson et coll., 2003) et ce, pour mieux comprendre la construction sociale de la stratégie.

Ces chercheurs en stratégie, en s'appuyant sur certains apports des sciences du social, notamment la théorie de Giddens (1987), sont venus interroger les visions classiques et resituer la production de la stratégie dans son contexte social concret, fait de routines, de codes et de langages spécifiques (Whittington, 2006). Comme l'écrivent Seidl, Balogun et Jarzabkowski dans un livre récent : « La stratégie est généralement définie comme une activité sociale qui se construit à travers les actions, les interactions et les négociations entre de nombreux acteurs, et les pratiques en situation auxquelles ils font appel » (2006, p. 2). Un peu plus loin, ils la définissent de manière plus restrictive : « la stratégie comme un flux d'activité en situation et accompli socialement ayant des résultats influents sur l'orientation et ou la survie de l'entreprise » (2006, p. 2). De cette façon, ils cherchent à mettre en évidence trois éléments qui sont reliés entre eux : la pratique, les pratiques et le praticien (Whittington, 2006).

La pratique renvoie à l'ensemble de l'action humaine et plus précisément à « un réseau de connexions entre ce qui se passe dans la société et ce que les personnes font » (Seidl et coll., 2006, p. 3). Les pratiques regroupent toutes les ressources

cognitives, comportementales, procédurales, discursives et physiques qui sont combinées, coordonnées et adaptées pour construire la pratique. Et les praticiens sont les acteurs qui influencent la construction de la pratique à travers ce qu'ils sont, les manières dont ils agissent et dont ils utilisent les ressources.

Par ailleurs, parmi les praticiens, il faut, selon nous, bien distinguer toutefois ce que nous pourrions qualifier de praticiens-stratèges, c'est-à-dire les personnes qui prennent effectivement les décisions dans la réalité concrète, des stratèges, comme les désignent d'ailleurs les spécialistes de stratégie militaire, c'est-à-dire les personnes, chercheurs ou analystes qui étudient a posteriori les stratégies mises en place par les praticiens-stratèges et cherchent à en donner une traduction intellectuelle. Comme l'écrit à nouveau Lucien Poirier (2005) :

«Stratège et stratègiste ne pensent pas identiquement leur objet commun. Pour le premier, la stratégie-en-acte trouve son sens dans son but, et dans l'exercice d'un vouloir et de pouvoirs dirigés vers cette fin. L'agir stratégique procède, en chaque instant, des opérations de la raison praticienne; du travail de l'entendement, du jugement et de l'imagination créatrice appliqués à problématiser, évaluer, calculer, comparer, et à choisir la solution optimale parmi les solutions concevables du problème concret et local posé par la poursuite du but. Solution que l'actant estime «la meilleure» eu égard à des critères de choix que lui suggèrent les données de situation politico-stratégiques, la nature du but fixé, les voies-et-moyens pertinents offerts dans le moment, ses degrés de liberté dans le jeu de ses interactions avec les Autres. ...Le stratègiste ignore, lui, la pression des Autres, la tension des volontés et le stress de la décision responsable impliquant une prise de risques. Sa pensée est libre et sans conséquences pratiques immédiates. Elle trouve son sens dans la représentation plausible et l'analyse critique de la production du stratège. Il en propose une explication probable, construit des théories descriptives de l'agir dont il tente de reconstituer la trajectoire réelle en interprétant l'information fournie par l'observation d'une action échue ou, au mieux, en cours d'exécution.»

Comme nous pouvons le voir, une telle vision redécouvre des aspects fondamentaux mis de l'avant à la fois, par plusieurs grandes théories du social depuis leur fondation, plus particulièrement certains travaux de Bourdieu et de Giddens, et par certains théoriciens de la stratégie militaire. Mais ceux et celles qui soutiennent de tels points de vue, ce sont surtout des stratèges qui s'intéressent avant tout à la stratégie en acte et à ceux et celles qui y contribuent au quotidien. En outre, une telle posture cherche à se dégager par ailleurs d'une théorie économique, encore trop dominante dans le champ des stratèges où l'on s'intéresse davantage à l'entreprise comme telle et à sa raison d'être, et moins à ses activités et ses manières de faire concrètes (Golsorkhi, 2006). Comme le souligne Golsorkhi, dans la plupart des réflexions qui sont menées : «l'étude de l'activité sociale qu'est le management stratégique est (en effet) absente au profit d'une vision anthropomorphique et désincarnée» (2006, p. 10).

L'anthropologie de l'action organisée à laquelle nous travaillons depuis maintenant plus de vingt ans est partie justement de prémisses similaires (Chanlat, 1990). L'insistance sur la notion d'acteur, étant notamment un des apports majeurs de la sociologie française des organisations (Crozier, 1964; Crozier et Friedberg, 1977; Sainsaulieu, 1977; 1987, Chanlat, 1994, 2007; Herreros *et al.*, 1995), on peut alors

comprendre que dans notre champ linguistique, cette vision fut moins dominante (Martinet, 1990). Mais il faut cependant noter que dans toute cette réflexion, les caractéristiques sociales de ces acteurs ne sont pas toujours bien prises en compte. La question du genre dans le processus de l'agir stratégique, par exemple, est peu ou jamais posée. L'agir stratégique étant par définition de la responsabilité des hommes et ce constat apparaissant comme naturel. Or, à l'heure des débats autour de l'idée de diversité, un tel questionnement est pourtant de plus en plus d'actualité, tant dans les sciences sociales (Laufer et Maruani, 2006) que dans les champs de la gestion, notamment anglophone et scandinave (Calas et Smirchich, 1996). De ce point de vue, les chercheurs francophones en stratégie, et notamment français, ont à cet égard un travail à entreprendre.

Si le retour de l'acteur, pour reprendre un livre célèbre de Touraine, est au cœur de ce tournant de la stratégie, vue comme une pratique, tendance observée plus largement dans les sciences sociales depuis de nombreuses années, ces mêmes chercheurs ont quant à eux un apport important à faire dans cet effort de réorientation auquel nous assistons depuis quelques années dans le champ de la réflexion stratégique de langue anglaise. Car ils partagent tous, de près ou de loin, cet ancrage sociopolitique de l'action organisée, tout comme ils sont peut-être plus sensibles aux questions langagières propres à la constitution du monde social, une autre dimension souvent laissée pour compte par une certaine pensée managériale, marquée par une vision trop souvent techniciste et instrumentale de la communication.

## 2.2 L'AGIR STRATÉGIQUE : UNE AFFAIRE DE PAROLES

Un des constats les plus établis des sciences sociales est en effet de montrer que l'être humain est pour reprendre Gusdorf «un animal qui parle» (1984). Cette singularité bien connue, et qui est aujourd'hui étudiée par de nombreuses disciplines en sciences humaines (Hagège, 1985), a également été mise en évidence par des chercheurs en gestion. Dans le monde anglo-saxon, Mintzberg a été un des premiers dans la période contemporaine à faire remarquer dans sa thèse désormais célèbre sur la nature du travail du manager (1973), que celui-ci passait la plupart de son temps à parler. Mais il faut bien remarquer que l'auteur de *The Nature of Managerial Work*, (traduit en français par *Le Manager au quotidien*, 1984), n'a pas toujours exploité toutes les conséquences de ce constat. Plus globalement, on peut même affirmer sans trop se tromper que les chercheurs en gestion, tout comme d'ailleurs la plupart des auteurs classiques qui les avaient précédés en gestion (Blumel et Chanlat, 1997), n'ont pas porté un grand intérêt au langage comme objet de recherche à part entière (Cossette, 1998). En revanche, d'autres chercheurs, notamment francophones, n'ont pas hésité, quant à eux, à le mettre en évidence depuis maintenant plus de vingt ans (Dufour et Chanlat, 1985; Aktouf, 1986; Girin, 1982; 1990; Chanlat et Bédard, 1990; Chanlat, 1990; 2006), en s'attachant à en montrer justement l'importance dans l'activité managériale. Ce que des auteurs anglophones ont repris plus récemment (Linstead et Westwood, 2002).

Pour nous, la prise en compte des activités langagières est essentielle à la bonne compréhension de l'agir stratégique pour deux raisons : d'une part, parce que



tout lien social passe dans une large mesure par le langage et d'autre part, parce que le langage assume des fonctions essentielles à toute vie humaine.

Les interactions qui structurent les liens sociaux dans une organisation, passent en effet en bonne partie par des jeux langagiers. Comme le soulignait avec justesse le regretté Jacques Girin : « le problème du management est celui du faire faire », et ce faire faire passe inmanquablement par le langage. Dans le champ du management stratégique proprement dit, c'est la raison pour laquelle certains chercheurs n'ont pas hésité à mettre l'accent sur le caractère dialogique de la mise en place d'un agir stratégique (Weick, 1979 ; Martinet, 1984 ; Wesley, 1990 ; Avenier, 1997 ; Giroux, 1998 ; 2002 ; Pettigrew et coll., 2003) ou encore plus généralement, à rappeler l'importance de la communication dans ce processus (Demers et Charbonneau, 2001 ; Giordano, 1994).

À l'instar des linguistes, il est bon de rappeler ici brièvement les principales fonctions du langage. Ce rappel est d'autant plus important que le management et les managers en ont souvent une vision simplifiée et instrumentale. Ils ne voient la plupart du temps, influencés qu'ils sont par l'approche télégraphique de la communication, que de l'information, là où justement l'activité langagière signifie bien d'autres choses (Girin, 1982, 1990 ; Chanlat et Bédard, 1990 ; Fay, 2002).

Le langage, en tant que dispositif humain, et la langue, en tant qu'expression concrète de ce dispositif, possèdent en effet diverses fonctions. On peut les regrouper autour de sept aspects : 1) la fonction d'information, 2) la fonction d'expression, 3) la fonction de représentation, 4) la fonction symbolique, 5) la fonction d'action, 6) la fonction de relation et d'appartenance et 7) la fonction poétique.

La première concerne toutes les annonces que l'on peut faire, comme : « il fait beau aujourd'hui », « l'avion vient d'atterrir », ou « la réunion a lieu dans la salle 212 ». Elle est donc à la base de toutes les informations que l'on transmet tous les jours. Mais, comme l'écrivait Merleau-Ponty : « Dire, ce n'est pas mettre un mot sous chaque pensée : si nous le faisons, rien ne serait jamais dit », en d'autres termes, les fonctions du langage ne se résument pas au dire, ce que tend à penser une certaine pensée managériale où l'on confond souvent communication avec information.

La deuxième renvoie à l'expression individuelle ou collective. Elle s'illustre à travers des phrases de ce type : « Je crois, je pense, j'avoue, nous trouvons », qui expriment le sujet qui parle, soit en tant que personne singulière (Moi, je, M. Dupont ou Mme Durand), soit en tant que membre d'un collectif (Nous, les représentants d'un syndicat, d'une catégorie de personnel, des actionnaires, d'une organisation ou d'un groupe de pression). Elle renvoie ainsi à une dynamique identitaire en situation.

La troisième nous permet de penser, c'est-à-dire d'élaborer des représentations du monde. Car, il n'y a pas de pensée sans langage. Même les mathématiques qui apparaissent, comme le langage formel le plus élaboré, ne peuvent se passer du concours de la langue naturelle pour exister en tant que tel. « C'est dans l'exercice même de la parole que j'apprends à comprendre. » et « La pensée n'est rien d'intérieur, elle n'existe pas hors du monde et hors des mots », nous rappelle là encore Merleau-Ponty.

La quatrième touche l'activité symbolique. Le langage nous permet de donner du sens à ce que nous faisons. Cette fonction est particulièrement centrale dans

l'analyse des pratiques. Nous aurons l'occasion d'y revenir un peu plus loin de manière plus approfondie.

La cinquième a été mise en lumière par les travaux des philosophes du langage qui ont montré que le langage servait à faire les choses. Des phrases comme : «je vais faire ceci», «je vous promets une promotion», «nous allons investir» ne se contentent pas de dire des choses, elles signifient qu'une action va suivre. C'est ce qu'on appelle des actes de parole (Austin 1970; Searle, 1972). La gestion étant un univers porté par nature sur l'action, les actes de parole sont à la fois très fréquents et très nombreux. La crédibilité d'une personne qui commet de tels actes langagiers est, par ailleurs, liée au respect des engagements pris. On peut donc dès lors comprendre combien cette question d'être une personne de parole est particulièrement sensible dans les rapports humains et notamment, dans la construction de l'agir stratégique en situation. Ce dernier n'est-il pas justement constitué dans une large mesure de mots mis en action en contexte ?

La sixième permet le lien avec les autres et de développer un sentiment d'appartenance. C'est grâce au langage que je crée du lien et le fait de parler la même langue que mon interlocuteur, ou que le groupe dans lequel je vis, me permet d'appartenir à une aire linguistique et donc de faire partie du groupe concerné. L'agir stratégique nécessite une coopération de chacun pour atteindre l'objectif qu'on s'est fixé et bien sûr exige de partager une langue commune.

La septième et dernière fonction renvoie au caractère poétique du langage. Cette fonction apparaît quand la langue elle-même devient l'objet de la langue. L'arrangement des mots et des phrases aboutit alors à une création qui résonne en chacun de nous. Cette fonction permet à l'imaginaire créateur et aux rêves de s'exprimer. Si chaque société, quelle que soit sa tradition orale ou écrite, possède ses poètes et ses littérateurs qui donnent la possibilité à ses membres de prendre plaisir aux jeux de langages et ainsi à fonder son univers littéraire, les univers organisés ne peuvent se passer non plus de la mise en mots de leur imaginaire qui est lié par ailleurs aux possibilités mêmes de la langue que nous utilisons.

Écoutons encore Merleau-Ponty à ce sujet :

« Le français, ce n'est pas le mot de soleil, plus le mot d'ombre, plus le mot de terre, plus un nombre indéfini d'autres mots et de formes, chacun doué de son sens propre – c'est la configuration que dessinent tous ces mots et toutes ces formes selon leurs règles d'emploi langagier et qui apparaîtrait d'une manière éclatante si nous ne savions pas encore ce qu'ils veulent dire, et si nous nous bornions, comme l'enfant, à repérer leur va-et-vient, leur récurrence, la manière dont ils se fréquentent, s'appellent ou se repoussent, et constituent ensemble une mélodie d'un style défini... Comme le champ visuel, le champ linguistique d'un individu se termine dans le vague. C'est que parler n'est pas avoir à sa disposition un certain nombre de signes, mais posséder la langue comme principe de distinction, quel que soit le nombre de signes qu'il nous permet de spécifier. Il y a des langues où l'on ne peut pas dire : «s'asseoir au soleil », parce qu'elles disposent de mots particuliers pour désigner le rayonnement de la lumière solaire et réservent le mot «Soleil » pour l'astre lui-même. C'est dire que la valeur linguistique de ce mot n'est définie que par la présence ou l'absence d'autres mots à côté de lui. » (Merleau-Ponty, 19).

Si, comme l'a souligné Merleau-Ponty: « la parole est donc cette opération paradoxale où nous tentons de rejoindre, au moyen de mots dont le sens est donné, et de significations déjà disponibles, une intention qui, par principe, va au-delà et modifie, fixe elle-même en dernière analyse le sens des mots par lesquels elle se traduit », l'agir stratégique qui est en permanence porté par des intentions est sans aucun doute possible, une affaire de parole. Car, l'agir stratégique touche à l'essentiel. Il est donc l'enjeu de nombreux points de vue qui ne sont pas tous semblables ou conciliables. L'argumentation des uns et des autres devient un atout dans le choix qui se fera fait. La rhétorique est inscrite dans le processus même de production de la stratégie (Weick, 1979; Laufer et Paradeise, 1982; Martinet, 1984; Wesley, 1990; Avenier, 1997; Giroux, 1998; 2002; Pettigrew et coll., 2003; de La Ville et Mounoud, 2006) ou d'une certaine façon des récits s'opposent à d'autres récits (Weik, 1995; Czarniawska, 1997; 1998; Chanlat, 2005; Rouleau, 2006). Ce qui nous amène maintenant directement aux cadres symboliques qui sous-tendent la stratégie en acte.

### **2.3 L'AGIR STRATÉGIQUE: UN ENCASTREMENT SYMBOLIQUE**

L'anthropologue américain, Leslie White, rappelait un jour avec humour dans un de ses textes que « l'homme est le seul animal qui distingue l'eau plate de l'eau bénite ». Par là, il voulait signifier à ses lecteurs que le langage, constitutif de la condition humaine, permettait d'accéder au symbolique et que ceci faisait toute une différence. Replacer cette idée dans le contexte managérial, laquelle cadre par ailleurs parfaitement avec la posture phénoménologique qui est la nôtre ici, signifie que l'agir stratégique ne se développe pas sans un cadre de significations qui donnent sens à l'action entreprise en situation. Dans le champ de la recherche en gestion francophone, une telle idée a été mise en avant par Jacques Girin, il y a maintenant plus de vingt ans, lorsqu'il définissait justement une situation de gestion de la manière suivante:

« Une situation, des événements, et un jeu des participants avec et sur les contextes pour donner sens à ce qui survient, et décider de ce qu'il convient de faire en vue d'atteindre les résultats qu'on attend d'eux. »

Comment peut-on en effet comprendre ce qui se passe dans la construction de l'agir stratégique au quotidien si nous ne tenons pas compte des univers de sens dans lesquels les acteurs s'inscrivent? Ces univers de sens sont par définition, compte tenu de la pluralité des mondes sociaux, eux-mêmes divers. Dans le monde des organisations et des entreprises, il renvoie principalement à l'univers de métier, à celui du secteur industriel, à celui du type de propriété, à celui de la culture régionale et ou nationale, à celui du contexte ambiant et bien sûr aux cadres symboliques des acteurs clés.

Nombreux sont les travaux en sciences sociales et en gestion qui insistent sur les univers culturels des organisations. Dans le monde francophone comme dans le monde anglophone, deux courants sont influents à cet égard. Le premier cherche à décrire les univers de métier et les cultures organisationnelles (Sainsaulieu, 1977; Deal et Kennedy, 1982; Segrestin, 1985; Schein, 1985; Turner, 1990; Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1995; Sainsaulieu, 2001; Hatch, 2004; Osty et Uhalde, 2007). Le second s'attarde à identifier les catégories qui fondent l'univers du vivre ensemble

d'une collectivité régionale ou nationale (Hofstede, 1980; 1994; 2004; d'Iribarne, 1989, 2006; d'Iribarne et coll., 1998, 2003; Barmeyer et Chanlat, 2004; Davel, Dupuis et Chanlat, 2007). À ces deux types de travaux, il faut également ajouter ceux qui s'intéressent plus précisément aux univers organisés par mode de propriété (privé, public et associatif), aux catégories dominantes d'une époque et à celles qui guident les dirigeants. Chacun, à leur manière, contribue à une meilleure compréhension, au sens wébérien du terme, des cadres de l'agir stratégique.

Nombreuses sont les décisions managériales ou les interactions au quotidien qui participent à la construction de cet agir stratégique qui sont influencées par tel ou tel cadre symbolique. On n'a qu'à penser à ce qui se passe actuellement dans certains secteurs où le recentrage sur le métier devient un leitmotiv pour ne pas dire un slogan, repris par tous les analystes financiers et les acteurs dirigeants. Ce qui n'est pas sans conséquences en matière d'agir stratégique et de périmètre organisationnel, tant à l'échelle nationale qu'internationale. On n'a qu'à penser aussi à tous les autres mots que l'on utilise aujourd'hui et qui constitue autant d'éléments d'interprétation de l'action : mondialisation, compétitivité, création de valeur, flexibilité, innovation, qualité, efficacité, efficience, normalisation, responsabilité sociale, développement durable. Or, ces mots renvoient à l'univers d'aujourd'hui. Il y a trente ans, on aurait volontiers parlé de stratégie de diversification, d'autofinancement et de bénéfices. Les mots d'hier étaient associés au contexte du cadre fordiste, les mots de nos jours sont associés à ceux d'un libéralisme plus affirmé. Mais, au même moment, ces cadres peuvent aussi varier à l'intérieur du même secteur. Par exemple, quand on va visiter le siège social de la coopérative ouvrière de Mondragon au pays basque espagnol, on est frappé par la prégnance de l'univers de sens du monde coopératif. L'affirmation dans le hall d'entrée que « le capital est subordonné au travail » nous indique que nous ne sommes pas dans le même monde que celui d'une entreprise privée, d'une banque d'affaires ou d'un « Hedge funds ». De la même manière, comme le rappelle Jean-Michel Saussois dans un ouvrage récent, l'économiste américain, Van Hippel (1988) montre que « nouveau » n'a pas la même signification dans des secteurs qui bougent lentement (comme la sidérurgie et l'automobile) ou des secteurs qui bougent vite (comme la haute technologie) (2006, p. 200).

Si des mots différents sont naturellement associés à des cadres culturels distincts, lesquels renvoient à des contextes spécifiques, les mêmes vocables n'ont pas toujours aussi le même sens d'un univers à l'autre. On peut dès lors comprendre pourquoi on assiste à des malentendus, voire à de véritables chocs interculturels entre certains univers en présence. Pensons à ce qui se passe dans des services publics, aujourd'hui privatisés, ou influencés par les catégories du système marchand et par l'esprit gestionnaire (Émery et Giaque, 2003; Duvillier, Genard et Piraux, 2003). Pensons aux échecs retentissant de certaines fusions internationales ou nationales (Blanchot, 2007), aux difficultés de fonctionnement au quotidien de EADS ou encore à l'incompréhension entre les gens de métier et certains financiers, pour nous en convaincre aisément.

Toute organisation, quelle que soit sa nature (entreprise, administration, coopérative, association, syndicat,...) construit un monde social (Sainsaulieu, 1977; Francfort *et al.*, 1995; Uhalde et Osty, 2007). Si ses éléments constitutifs peuvent être bien sûr influencés par de nombreux facteurs, nous retiendrons ici, à l'heure de la mondialisation, ceux qui relèvent de la sphère culturelle nationale ou régionale

proprement dite. Un des aspects les plus importants concerne en effet le sens que les gens donnent à leurs conduites et les catégories qui leur permettent d'interpréter ce qui se passe. La culture, définie comme un univers de significations (Geertz, 1974), nous permet alors de rendre intelligible ce que l'on peut observer dans l'organisation concernée. Elle nous rend enfin compréhensible certains aspects du modèle capitaliste mise en place dans une société donnée (Boyer, 2005 ; Cohen, 2005).

Quelles sont les catégories qui peuvent rendre compte, par exemple, du comportement au travail d'un Français, d'un Américain ou d'un Hollandais ? Face à l'hégémonie d'une certaine sociologie de la culture, incarnée par les travaux de Hofstede (1980, 1994) et largement reprise par la communauté des chercheurs en gestion (Dupuis, 2007), tel est justement la question à laquelle a essayé de répondre Philippe d'Iribarne dans son étude désormais classique intitulée *La logique de l'honneur* (1989).

Cette recherche, menée dans trois usines situées dans trois pays différents, révèle que le vivre ensemble dans chacun des univers renvoie à trois logiques différentes : la logique de l'honneur en France, la logique du contrat aux États-Unis et la logique du consensus au Pays-Bas. Nous pouvons ici rappeler rapidement les éléments clés de chaque logique mise en évidence et voir en quoi ils peuvent être utiles pour comprendre l'agir stratégique des uns et des autres.

La logique de l'honneur illustre la logique qui prévaut dans l'usine française étudiée. Dans ce cadre, chaque catégorie professionnelle est guidée par un ensemble de droits et de devoirs qui fixent sa conduite au travail. Appartenir à un groupe, c'est se conformer à un état particulier. Des responsabilités en découlent. Mais, elles ne sont pas toujours fixées par une procédure formelle. L'ouvrier, l'employé ou le cadre français vont agir en fonction de ce qu'ils pensent être juste de faire dans les circonstances. Cette évaluation sera fonction des normes du groupe. Les relations avec la hiérarchie seront également différentes selon que le supérieur respecte l'autonomie et le rang de ses subordonnés. Il sera également accepté dans la mesure où il se montre digne de la fonction qu'il ou elle occupe. Dans les rapports hiérarchiques à la française, il y a des figures de chef qui sont en effet indignes, celles du petit-chef, de l'adjudant, ou du garde-chiourme. La déférence par rapport à un supérieur sera en relation avec l'attitude du hiérarchique et notamment à celle qu'il démontre à l'égard de l'autonomie de son subordonné. Dans le modèle français, le subordonné n'aime pas que le supérieur s'immisce trop dans le travail qu'il accomplit. Car, c'est vécu comme de la non-confiance. Seule la conception que l'on a de son métier doit guider la conduite. C'est la raison pour laquelle les Français n'aiment pas être traités comme des domestiques. C'est une figure honnie. On peut alors voir ce qu'une telle attitude peut entraîner dans les services. Si le Français rendra volontiers service à quelqu'un, il aura du mal à se soumettre en revanche à un client qui le traite comme un valet. Autrement dit, rendre service sans être servile tel est l'impératif pour un Français.

Un autre aspect du vivre ensemble que remarque Philippe d'Iribarne dans l'usine étudiée est l'importance des ajustements informels. Chacun faisant ce qu'il doit faire selon sa lecture personnelle, la coordination peut être difficile. C'est la raison pour laquelle il existe un réseau de relations personnelles qui permet le cas échéant de s'ajuster. On observe ainsi une coopération au travail, fondée sur un ensemble de services rendus qui s'apparentent à des dons et des contre-dons. Toutefois, ce système

ne permet pas d'éviter les conflits qui, dans la culture française, peuvent se manifester par de violents échanges verbaux. Une telle implication affective rend compte de l'attachement que les uns et les autres ont à l'égard de leurs idées et de leur travail. La régulation est alors assurée en amont par un devoir de modération, « ne pas dépasser les bornes » et en aval par le recours à l'arbitrage du chef.

Comme on peut le voir, cette logique de l'honneur n'est pas sans relation avec l'expérience historique. La France est en effet un vieux pays, organisé depuis le Moyen Âge selon trois ordres qui distinguent, ceux qui guerroient (les nobles), ceux qui prient (le clergé) et ceux qui travaillent (les manants) (Le Goff, 2003). Ce classement se fait selon les catégories du noble et du vil. Ce qui est au sommet était considéré comme noble alors que ce qui était en bas est considéré comme non noble. Par la suite, cette conception du vivre ensemble a été, en France, étroitement marquée par la monarchie et la société de cour (Elias, 1974). Par la suite, cette logique de rang et les catégories aristocratiques qui lui sont associées se sont maintenues avec l'expérience démocratique. L'État républicain n'a d'ailleurs pas hésité à ennoblir grâce à de nouveaux classements et aux épreuves ritualisées des concours qui mènent à entrer dans une Grande École (Bourdieu, 1989). Si l'opposition entre le noble et le vil régule les relations sociales entre les groupes, elle régule également les rapports à l'intérieur d'une même catégorie. Dans chaque groupe, il y a une hiérarchie de ce type. Le respect des droits et devoirs de chacun est un impératif pour être jugé digne de l'honneur qui est rattaché à ce que l'on fait.

Il est évident selon nous que la construction de l'agir stratégique dans le monde français sera affectée par cette manière de vivre et de penser. La noblesse d'État (Bourdieu, 1989) qui est au cœur de la gouvernance des grandes organisations publiques ou privées en est une première illustration. L'élaboration de l'agir stratégique sera confiée d'abord et avant tout à ceux et à celles qui sont considérés comme les meilleurs selon les diplômes obtenus (Bauer et Bertin-Mouro, 1987). La fabrique de la stratégie, relevant d'une activité noble, sera par ailleurs du ressort exclusif d'un petit groupe de personnes possédant les diplômes les plus prestigieux, ce qui fait d'ailleurs actuellement débat comme le montre l'ouvrage de Philippon (2007). Les projets qui mobiliseront le plus l'agir stratégique des Français seront ceux qui participent à une certaine grandeur, tant dans le domaine industriel, par exemple, TGV, Airbus, Ariane, etc. que dans le domaine de la sphère publique ou civique, Médecins sans frontières, Défense de la diversité culturelle, la construction européenne, etc.

La logique du contrat que d'Iribarne retrouve dans l'usine américaine est tout autre. Elle est fondée sur l'idée que les relations sociales sont contractuelles et s'apparentent à la relation client-fournisseur. Ici, les rapports marchands sont la référence et non la dignité du métier ou de l'activité. Dans l'entreprise, le subordonné travaille pour son chef immédiat lequel fixe les objectifs à atteindre, juge la qualité du travail et peut exercer un contrôle sur ce dernier. Le contrat ainsi établi ne préjuge aucune hiérarchie et se fonde sur une relation entre égaux. Mais, vu son importance dans l'établissement de la relation, il doit satisfaire une certaine équité. C'est la raison pour laquelle le contrat américain est toujours très élaboré et prévoit toutes les clauses qui pourraient faire problème lors de son exécution. Dans l'usine étudiée, il existe un grand nombre de règles et de procédures qui doivent être respectées. Certaines sont très détaillées afin de réduire l'arbitraire et garantir l'équité. Le contrat est explicite et son respect doit être évalué par les procédures les plus objectives. En

cas de litige, on peut faire appel à tout un dispositif juridique. Ce faisant, cela peut entraîner une inflation judiciaire dont la presse se fait de temps en temps l'écho et dont Michel Crozier avait parlé, il y a déjà plus de vingt ans (1980).

Si la liberté de chacun est a priori sans limites, et si les relations contractuelles peuvent en tempérer les dérives, le recours à l'esprit communautaire joue également un rôle non négligeable dans le maintien de relations équitables. En effet, la société américaine depuis ses origines est le produit d'une communauté d'hommes et de femmes, venus d'Europe pour des raisons religieuses, économiques, politiques et sociales. En arrivant en Amérique, elles ont cherché à construire une société d'égaux fondée sur des principes moraux dont l'inspiration religieuse était évidente et dont toute hiérarchie de statuts était bannie. De cette histoire, restent quelques traces. D'une part, comme le note Mintzberg dans un de ses ouvrages, c'est bien aux États-Unis qu'a émergé l'école du planning stratégique et que c'est dans ce pays que la planification était historiquement la plus courante et la plus formalisée (1994). Il attribue ceci à une obsession du contrôle et à la quête de méthode. Ce qui s'inscrit bien dans la logique du contrat mise en évidence par Philippe d'Iribarne. Aujourd'hui, la mode du reporting est une autre variante de cette attitude et semble très mal vécue notamment, par les cadres français. D'autre part, l'importance que l'entreprise américaine accorde aux valeurs morales et à la notion d'équité, de « fairness » est une des causes de la prolifération de chartes éthiques et projets d'entreprises que l'on peut observer outre-Atlantique (Pesqueux, 1998 ; Pasquero, 2000). Même si cette volonté morale n'est pas toujours au rendez-vous dans la réalité, elle constitue malgré tout l'horizon de la vie sociale américaine (Etzioni, 1988). De ce point de vue, elle ne voit pas d'opposition entre intérêt et morale. Ce qui par contre est le cas en France. C'est la raison pour laquelle les chartes éthiques ont du mal à s'imposer en France (d'Iribarne, 2007).

La logique du contrat est ainsi de nature fort différente de celle de l'honneur. Elle est le produit d'une expérience sociale et historique singulière. Elle va donc influencer la manière de penser l'agir stratégique. Contrairement à la logique française qui semble évaluer les choses à faire, selon les catégories du noble et du vil, la logique américaine privilégiera, avant tout, les opportunités marchandes ou non. Elle pourra donc investir a priori dans n'importe quel secteur. Elle ne donnera pas à une catégorie restreinte de diplômés, le privilège de certains postes de direction (Philippon, 2007). La concurrence sera plus ouverte. Et elle enracinera son action dans un cadre moral propre à l'expérience américaine où tout ce qui n'est pas interdit est permis (Pasquero, 2006).

La troisième et dernière logique, la logique du consensus, renvoie à la logique à l'œuvre dans l'usine hollandaise. Dans cet univers, le supérieur est un pair parmi d'autres. Il ne bénéficie d'aucun statut particulier et passe son temps à dialoguer avec ses subordonnés pour obtenir leur consentement quand il a une décision à prendre. Ces derniers rendent des comptes à leur supérieur. Le consensus est un objectif recherché en permanence dans une atmosphère conviviale. Les décisions sont le fruit de discussions longues qui doivent respecter chacune des composantes impliquées. Nous sommes dans un univers d'égaux où la majorité se doit de respecter les positions minoritaires.

Ce fonctionnement en concertation n'a pas, bien sûr, que des avantages. Il se paie d'une forte pression sociale pour obtenir un accord et en ne permettant pas l'expression d'une certaine agressivité, il peut entraîner des attitudes de retrait qui se manifestent par de l'absentéisme et un taux de roulement du personnel.

Cette logique, comme les deux précédentes, renvoie à l'expérience hollandaise et à son histoire qui est le produit d'une association égalitaire entre différents groupes de taille différente et aux origines variées. Les Provinces-Unies se sont en effet construites sur ce modèle-là. Le fonctionnement de la société hollandaise contemporaine en a gardé les structures et l'esprit. Les relations dans l'usine aussi. La construction de l'agir stratégique sera donc ici aussi marquée par cette recherche permanente du consensus social dans lequel le chef est un *primum inter pares* (de Bony, 2007).

Ces trois logiques ne peuvent être évaluées, selon un critère normatif. Il ne s'agit pas de dire ici que l'une soit meilleure que l'autre. Comme le montre les données du livre et bien d'autres travaux, chacune à sa manière est capable d'avoir de bons résultats et d'avoir des effets négatifs. Toutefois, l'intérêt de cette analyse est de mettre en lumière le cadre symbolique dans lequel évolue chacun des salariés concernés. Cela permet de rendre intelligible certains comportements au travail qui, sans cela, seraient difficiles à comprendre. Cette démarche ethnologique qui s'appuie sur une observation et des entretiens approfondis avec les acteurs concernés permet de sortir de représentations parfois trop simplifiées. Car, elle rend compte de la complexité des attitudes en situation en s'appuyant sur une connaissance des cultures politiques et celle de l'histoire des sociétés. Elle permet également de mettre en lumière les zones de tensions potentielles entre différentes cultures et désamorcer quelque peu les idées reçues, les préjugés qui pourraient émerger de telles relations interculturelles, notamment dans l'agir stratégique. Par exemple, l'échec de l'alliance Renault-Volvo s'explique en partie par ces différences en matière symbolique et en particulier dans la conception de ce qu'on considère une décision. À la conception évolutive des Français en fonction des raisonnements en situation, les Suédois ont présenté leur conception qui était, elle, définitive car fruit d'une discussion collective visant le consensus. Les deux univers ne pouvaient que se heurter (d'Iribarne, 1998).

À l'heure de la mondialisation, la prise en compte de ces référents symboliques devient centrale pour interpréter les comportements différenciés en matière d'agir stratégique. L'irruption du Japon avait provoqué toute une discussion en Occident, notamment aux EU (Ouchi, 1980). Aujourd'hui l'émergence de la Chine provoque des réflexions analogues.

En 1954, Etienne Balazs écrivait de manière prémonitoire: «À notre siècle russo-américain succèdera un XXI<sup>e</sup> siècle chinois». Depuis, nous savons ce qu'il est advenu. Comme l'écrit le philosophe et sinologue François Jullien, dans un ouvrage récent, *Conférences sur l'efficacité*, cette montée en puissance de l'empire du milieu est un facteur de réflexion sur soi et sur notre manière de penser l'agir stratégique :

«Une des choses les plus difficiles, dans la vie, écrit-il, est de prendre du recul dans son esprit. La Chine nous permet ainsi de remettre à distance la pensée dont nous venons, de rompre avec ses filiations et de l'interroger du dehors. Ce passage par la Chine nous amène à découvrir une autre façon de voir l'efficacité». Il ajoute un peu plus loin, pour les Chinois : «La grande stratégie est sans coup d'éclats, la grande



victoire ne se voit pas. Je crois que nous pourrions le méditer dans le domaine de l'entreprise et du management. Voyez ces chefs d'entreprise à qui on dresse des statues, il n'est pas rare que, à peine quelques années plus tard, ils aient fait faillite... Or, il en est tant d'autres dont on ne parle pas, dont on ne songe même pas à parler, encore moins à en faire l'éloge : parce qu'ils ont si bien su gérer leur entreprise. Vous avez raison, les victoires effectives ne se voient pas » (2006).

Ce constat comparé, auquel se livre François Jullien (1996), montre bien combien les notions de stratégie et de stratège ne sont pas compréhensibles, sans passer par les catégories qui font sens pour les acteurs concernés, qu'ils soient ici des Occidentaux ou des Chinois ou encore entre Occidentaux. Si l'on en croit ce que nous dit Jullien, les Chinois ne croient pas aux vertus du héros héroïque et à la stratégie, telle que nous la définissons en Occident, cela devrait donc nous faire réfléchir sur nous-mêmes et sur l'univers chinois actuel (Fernandez, 2007).

Une entreprise ou une organisation, si elle peut-être influencée par l'environnement dans lequel elle baigne, peut également contribuer à la culture de la société dont elle fait partie, voire à la culture des sociétés étrangères où elle investit. Son agir stratégique, tout en partant d'un cadre social spécifique, n'est pas sans influencer à terme les catégories de sens des sociétés dans lesquelles elles s'inscrivent. Autrement dit, si la culture ambiante influe sur la dynamique de l'entreprise, comme l'ont démontré de nombreuses études sociologiques (d'Arborelius, 1989.1998.2003; Bieracki, 1995; Whitley, 1992a, 1992b; 2000; Hertsgaard, 2002; Kamdem, 2002; Joly, 2004; Davel, Dupuis et Chanlat, 2007), les entreprises participent, en retour, par leur agir stratégique, c'est-à-dire par leurs innovations, leurs productions et leurs valeurs, à la transformation des cultures qu'elles rencontrent. Dans certains cas, elles constituent même de véritables symboles d'une société particulière, voire d'une civilisation (Ritzer, 1995; 2002; Klein, 2002; Strati, 2004).

D'aucuns ont souvent évoqué avec raison l'effet du fordisme sur nos sociétés (Boyer et Durand, 1993). D'autres l'apparition de configurations organisationnelles nouvelles (Chandler, 1962; 1977). Mais, on peut aussi, par exemple, penser aux découvertes pharmaceutiques, au développement du prêt-à-porter, à la prolifération de la restauration rapide, aux technologies de la communication, à l'ouverture de magasins Wal-Mart ou aux productions de séries télévisées. Chacune des entreprises qui ont innové dans ces domaines spécifiques, ont en effet, à leur façon, modifié le rapport que certaines populations entretenaient avec la vie, leur corps, leur apparence, leur façon de se nourrir, de faire leurs courses et leur imaginaire.

En d'autres termes, GM, Coca-Cola, McDonald's, Wal-Mart, Renault, LVMH, Danone, l'Oréal, Aventis, Siemens, Porsche, EADS, Hydro-Québec, Pemex, Honda, Toyota, CNN, Microsoft, Mittal, pour ne citer que ceux-là, ne sont pas seulement des fabricants ordinaires de biens ou de services particuliers, ils sont aussi des agents de transformation culturelle servant de vecteurs à leur culture nationale, voire régionale. D'une certaine façon, ces organisations mobilisent aussi des éléments de l'imaginaire ambiant, tout en alimentant à leur façon l'imaginaire social.

## 2.4 L'AGIR STRATÉGIQUE : LA MOBILISATION D'UN IMAGINAIRE

Dans la foulée de cette discussion sur les cadres symboliques de l'agir stratégique, il nous apparaît important d'aborder maintenant une des dimensions qui lui est étroitement liée mais qui est peut-être la moins prises en compte par les travaux en gestion, en général et en stratégie en particulier, la dimension imaginaire. Comme celle-ci est par ailleurs fort présente en philosophie et en sciences humaines, c'est à certaines de ces sources que nous allons puiser pour rendre compte de son rôle dans la genèse de l'agir stratégique.

Une des contributions les plus importantes est celle que nous a laissée Cornelius Castoriadis, dont l'influence sur la psychosociologie des organisations de langue française a été récemment bien mise en évidence par Florence Giust-Desprairies (2002 ; 2005). Pour Castoriadis, l'imaginaire est une dimension centrale de la vie sociale, « en dehors duquel il est impossible de comprendre ce qu'a été et ce qu'est l'histoire humaine » (1975).

S'attacher aux significations qui fondent un imaginaire social est donc une manière de saisir, selon lui, ce qui permet à un groupe constitué de faire sens dans ces actions. Parmi les significations centrales de nos sociétés, deux éléments sont aujourd'hui particulièrement identifiables : d'une part, la recherche sans fin d'une maîtrise rationnelle de la Nature et de l'Humanité et d'autre part, la place centrale occupée par la rationalité instrumentale qui est à la base de la domination contemporaine de la technique, des sciences, de l'économie et de la recherche de l'efficacité et laquelle, comme nous l'avons vu, inspire largement l'imaginaire contemporain de l'agir stratégique.

Ce concept d'imaginaire est polysémique. Il renvoie à une multiplicité de sens. Lorsqu'on parle d'imaginaire social, ou d'imaginaire personnel, on fait appel à une notion sensiblement différente de ce qu'on entend généralement dans le sens commun par le mot imagination. On fait référence à la capacité qu'a un groupe ou un individu à se représenter le monde à l'aide d'un réseau d'association d'images qui lui donnent un sens. C'est ainsi qu'on parlera, par exemple, de l'imaginaire médiéval comme Georges Duby ou Jean Delumeau, de celui de la Renaissance ou de la Révolution ou que l'on fera allusion à l'imaginaire d'une société différente de la sienne.

L'imaginaire apparaît ainsi comme une fonction centrale de la psyché humaine. D'un point de vue collectif, la production des mythes qui est en étroite relation avec ce dernier répond à une nécessité fondamentale pour un groupe de réunir ses valeurs autour d'un récit des origines et bien sûr, des fins qui fait tenir le monde dans une narration cohérente (Lévi-Strauss, 19 ; Durand, 19). Tout en renforçant la puissance à la fois créatrice et évocatrice du langage, une telle production nous rappelle la part de rêves dont est constituée l'existence sociale. Gaston Bachelard n'écrivait-il pas que : « Notre appartenance au monde des images est plus forte, plus constitutive de notre être que notre appartenance au monde des idées ».

Si tout groupe humain construit bel et bien un imaginaire qui lui est propre, le monde des organisations en tant qu'univers social n'échappe pas à cet impératif. Morgan a bien montré comment l'analyse des organisations était liée au type de représentation qu'on en avait : machine, organisme, cerveau, prison psychique, instrument de domination, etc. (1989). Dans notre tradition intellectuelle, c'est au sociologue

Eugène Enriquez à qui l'on doit de s'être penché tout particulièrement sur cette question et notamment, sur l'imaginaire managérial (1983 ; 1990, 1997). Pour l'auteur de *L'organisation en analyse*, l'imaginaire peut avoir deux visages. Il peut être moteur et il s'agit alors de l'imaginaire créateur, inventif qui surgit souvent aux marges des groupes établis, « Heureux ceux qui savent cultiver les marges de nos écoles : elles sont les terres fructueuses de découverte des savoirs de demain. » (Gilbert Durand), ou il peut-être leurrant et ainsi source d'illusion. L'imaginaire est ainsi l'autre scène, la plupart du temps inconsciente, où se joue une partie de l'explication et de la compréhension de l'agir humain (Enriquez, 1997).

L'étude de l'imaginaire permet en effet de dégager les lignes de forces qui peuvent structurer un imaginaire professionnel en termes d'identification, de valeurs, de symboles etc. Pensons par exemple à l'attraction qu'exercent, aujourd'hui, l'imaginaire économiciste et l'imaginaire sportif sur les discours et les représentations managériales contemporains. Ne parle-t-on pas en effet sans cesse, de nos jours, de client, de création de valeur, de marché, d'un côté, et de performance, de compétition, de gagnant, de coaching et de dépassement de l'autre.

Comme l'explique Loïc Lavalou, un consultant de Euro Consulting, et créateur de la formation « Business Champion » : « Le modèle sportif est centré sur l'efficacité... Les athlètes, quels qu'ils soient, définissent leurs objectifs et les étapes pour y parvenir. C'est déjà un modèle managérial ». Pour Vincent Lehnard, pape du coaching en France, l'image du sportif est une incarnation du dépassement de soi :

« Il est vrai que la rencontre de sportifs de haut niveau peut être stimulante. Les champions apportent une dimension de l'imaginaire, un souffle, qui peut être tout à fait approprié à un moment clé de la vie de l'entreprise. Ils incarnent l'archétype du dépassement de soi-même, de même qu'un entraîneur d'une équipe qui gagne incarne l'intelligence collective. En cela, ils sont les personnes idéales pour mobiliser, motiver, renforcer la cohésion d'une équipe à l'occasion d'une échéance importante. À condition toutefois d'aider le public à transposer leur discours aux réalités de l'entreprise, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas. »

Pour une entreprise, faire appel à une personnalité sportive répond à des raisons diverses : créer un esprit d'équipe, développer un sentiment d'appartenance à un groupe, faciliter l'acceptation du changement, motiver les troupes, devenir ou encore rester numéro un. Si l'entreprise épouse peu à peu le vocabulaire du sport, c'est que le sport quant à lui prend aujourd'hui une place considérable dans la vie sociale et l'information quotidienne, qu'il est peut-être devenu à sa manière une métaphore du monde hypermoderne (Aubert, 2005).

Mais, nous pouvons nous interroger, comme Max Weber le faisait déjà au début du XX<sup>e</sup> siècle, lors de son voyage aux États-Unis<sup>3</sup>, si cette intrusion du sport n'est pas

---

3 « Lorsque l'accomplissement du devoir professionnel ne peut-être directement rattaché aux valeurs spirituelles et culturelles les plus élevées... L'individu renonce en général à le justifier. Aux États-Unis, sur les lieux mêmes de son paroxysme, la poursuite de la richesse dépouillée de son sens éthico-religieux, a tendance aujourd'hui à s'associer aux passions purement agonistiques, ce qui lui confère le plus souvent le caractère d'un sport. Pour les derniers hommes de ce développement de la civilisation, ces mots pourraient se tourner en vérité : « spécialistes sans vision et voluptueux sans cœur », ce néant s' imagine avoir gravi un degré d'humanité jamais atteint jusque-là. »

en définitive la marque ultime de la perte de valeurs centrales, d'un affaiblissement des cadres symboliques, de la fin des grands récits pour parler comme Lyotard, ou encore de la montée de l'insignifiance pour parler comme Castoriadis.. L'imaginaire social occidental contemporain est envahi par les images marchandes dont l'individualisme consumériste constitue l'indépassable horizon. Nous sommes condamnés à consommer même si nos besoins sont satisfaits. (Bauman, 2005). L'agir stratégique de nombreuses entreprises n'est-il pas influencé par cet imaginaire social qui nous transforme en consommateur perpétuel, quitte à buter sur ce que nous allons voir plus loin, l'impasse écologique? N'est-il pas également dominé par un imaginaire technocratique qui transforme tout problème en problème technique et les humains en choses quantifiables? (Saul, 1992; Enriquez, 1997).

Si l'imaginaire social témoigne des images structurantes d'une société ou d'un groupe humain particulier, l'imaginaire individuel témoigne quant à lui de la subjectivité de la personne. Les images qui nous habitent sont présentes avant même que nous tentions de les inscrire dans la normativité symbolique du langage. Elles appartiennent à la singularité de nos histoires. La démarche analytique et sa technique de libre association constituent une des voies d'investigation privilégiée de l'imaginaire personnel, qu'il s'agisse de se livrer à sa genèse ou bien de laisser au sujet la libre expression d'un sens qu'il instaure.

Dans le champ de la recherche en gestion, certains se sont inscrits dans cette démarche et sont partis à la quête de l'univers intérieur des cadres dirigeants et des leaders pour en découvrir les ressorts psychiques de l'action (Zaleznick, 197; Kets de Vries, 19; 2004; Kets de Vries et Miller, 1987; Lapierre, 1990; 1994, 1995; Amado, 199). Combien en effet de trajectoires et d'investissements personnels et professionnels deviennent intelligibles à la lumière de la psychologie des profondeurs? N'ont-elles pas été marquées en effet par des relations particulières, des identifications à des personnes vivantes ou mortes ou encore imaginaires, des expériences fortes, des blessures narcissiques, des deuils non faits, etc.?(Zaleznick et Keste de Vries, 1985; Zaleznick, 1989; Kets de Vries, 2004; Kets de Vries et Miller, 1985; Lapierre, 1994, 1995; Amado, 199).

L'agir stratégique, en partant souvent de certaines décisions prises par certains dirigeants, est affecté par la vie psychique et l'imaginaire de ces derniers. La rationalité managériale, dont on nous parle avec force dans l'univers de la gestion, demeure souvent inscrite dans la part obscure de tout être humain et influe sur le style de gestion de manière significative. Comme l'a bien montré la recherche doctorale de Patricia Pitcher sur la dynamique d'une organisation canadienne (1994), les trois profils de personnalité identifiés à partir d'entretiens avec les collaborateurs et de tests de personnalité des principaux dirigeants étudiés influent sur leurs pratiques de gestion et leur agir stratégique.

Alors que le profil de «l'artiste» sera justement porté sur la créativité et l'innovation, celui de «l'artisan» sera davantage sensible au métier et au travail bien fait et celui du «technocrate» sera guidé avant tout par une rationalité instrumentale abstraite. Sa recherche longitudinale montre bien comment le choix d'un dirigeant du fait des différences de profil devient un des enjeux clés pour le futur de l'entreprise. En l'occurrence ici, le choix qui sera fait d'un technocrate pour succéder à un artiste entraînera l'entreprise vers son déclin car il va imposer peu à peu ses visions

et remplacer tous les anciens cadres dirigeants par des profils comme le sien. Ce qui apparaît rationnel n'est-il pas en fait le produit d'une irrationalité en acte dont les acteurs ne sont d'ailleurs pas toujours conscients eux-mêmes, l'autre scène, inconsciente celle-là, détermine l'agir personnel du stratège (Enriquez, 1980; 1992; 1997; Kets de Vries et Miller, 1984; Kets de Vries, 1990; Kets de Vries, 2004). On observe ainsi des résonances entre ce qu'une personne a vécu et les comportements observables (Amado, 20). Le passé s'immisce dans le présent pour rendre intelligible les actes les plus étranges. Le sens de l'agir est à retrouver dans l'histoire sociale de chacun et dans l'articulation de cette biographie avec la vie psychique. L'imaginaire surgit alors comme une source de l'action des acteurs concernés. La rationalité instrumentale se double ainsi d'autres types de rationalité qui s'enracine dans l'imaginaire. Mais cet agir stratégique, produit d'un imaginaire social et personnel, n'est pas sans racines, il s'inscrit par ailleurs dans un espace-temps avec lequel il doit composer.

## 2.5 L'AGIR STRATÉGIQUE: UN RAPPORT VÉCU AU TEMPS

L'univers de la gestion est caractérisé, notamment de nos jours, par une obsession temporelle. Le temps est compté, divisé, exploité et optimisé. Il fixe des échéances. Il est vécu par nos contemporains comme à la fois une ressource et une contrainte. Et il est surtout vu comme un producteur de gains économiques et financiers. Cette prégnance du temps n'est pas en soi une nouveauté ni cette obsession du temps économique, comme nous le rappelle la fameuse phrase de Benjamin Franklin «*Time is money*».

Si tout être humain et ou toute activité sociale s'inscrivent toujours dans une durée, les organisations et les entreprises n'échappent pas bien sûr à cet impératif. D'un côté, elles ont leur propre histoire. Elles naissent, se développent et disparaissent un jour (Chandler, 1962; 1977; Fridenson, 1998). D'un autre côté, leurs organisations sont soumises, elles-mêmes, à des horaires, à des rythmes de productions et à des cycles de produits et d'innovation et doivent aussi composer avec les temps sociaux (congés, fêtes, loisirs ...) des sociétés dans lesquelles elles inscrivent leurs actions, tout en imposant parfois leurs propres impératifs temporels (Sue, 1994).

Ainsi, à leur manière, elles participent par leurs agissements à la construction sociale du temps du monde. La mondialisation, dont on parle aujourd'hui, n'a-t-elle pas été en partie imposée en effet par l'action de nombreux acteurs et n'est-elle pas en fait un temps du monde, pour reprendre une expression chère à Braudel, qui conjugue temps des activités commerciales, temps des marchés financiers et temps des technologies au service d'une concurrence internationale accrue? La chrono-compétition devient une des caractéristiques de la dynamique capitaliste contemporaine (Saussois, 2006).

Mais, comme chacun sait, le temps n'est pas seulement objectif, mesurable et économique. Il est également subjectif, qualitatif et affectif (Chanlat, 1990; Hassard, 1990, 1996). C'est justement de cette rencontre entre la première dimension du temps: objective, quantitative et économique avec la seconde que le temps de l'agir stratégique va être fait.

Dans la constitution de cette temporalité de l'agir stratégique, deux considérations peuvent être avancées. La première porte sur la différence de rapport qui existe

entre ce qu'on a appelé précédemment le stratéguiste et le stratège. Le stratéguiste, en tant qu'analyste de stratégies, ne subit pas en effet les mêmes réalités temporelles. Comme l'écrit de nouveau fort justement, le spécialiste de stratégie militaire, Lucien Lemerrier :

« Il ne subit pas la pression des Autres, la tension des volontés et le stress de la décision responsable impliquant une prise de risques. Sa pensée est libre et sans conséquences pratiques immédiates. Elle trouve son sens dans la représentation plausible et l'analyse critique de la production du stratège. Il en propose une explication probable, construit des théories descriptives de l'agir dont il tente de reconstituer la trajectoire réelle en interprétant l'information fournie par l'observation d'une action échue ou, au mieux, en cours d'exécution. C'est bien là ce qui différencie les statuts du stratège et du stratéguiste : leurs pensées et productions respectives ne s'inscrivent pas dans la même temporalité. Le temps de la pensée rétrospective sur l'action n'est pas celui, réel, de la pensée de l'agir ; le temps du dire ne peut coïncider avec celui du faire. Le stratège épouse la flèche du temps qui le projette dans le futur : computation et décision ont pour objet de construire l'avenir ; de réaliser, à partir de l'état de choses existant et par une transition de phase voulue, un autre état de choses porté par l'imaginaire. Le stratéguiste est tenu à la rétrospection, à une posture intellectuelle parente de celle de l'historien :... l'explication est reconstitution aléatoire et nécessairement simplificatrice. l'analyse critique des faits et événements passés tente de restituer, par induction plus ou moins aventurée sur les fragments d'une information imparfaite, ce qui fut la vérité du stratège œuvrant. »

Pour nous, bien que cette réflexion soit issue d'un stratéguiste militaire, il n'en demeure pas moins qu'elle reste valable là encore dans le champ du management stratégique. Il y a en effet une différence de nature entre la temporalité du ou des praticiens et celle des chercheurs en stratégie.

Cette prise en compte de la distance qui peut exister entre le temps de l'agir stratégique vécu et le temps de l'analyse stratégique intellectualisée après coup, est importante à prendre en compte, car le temps de l'agir stratégique vécu n'est-il pas celui qui donne le sens en situation aux actions entreprises ? Il nous permet de serrer au plus près l'expérience des praticiens. Ce qui nous amène à notre deuxième considération : qu'observe-t-on aujourd'hui en matière de vécu temporel dans les organisations ?

De nos jours, le temps des acteurs dans les organisations contemporaines, tel que nous le voyons à l'œuvre, prend plusieurs formes : celle de l'urgence, celle de la compression, celle de la flexibilité, celle de la réactivité et celle du court terme. Nombreuses sont les publications qui se consacrent à ce rapport au temps tel qu'il est vécu aujourd'hui par différentes catégories sociales et par la société en général (Meda, 2002 ; Linhart, 2005 ; Aubert, 2005).

Selon les secteurs industriels, les métiers et les types d'entreprises (public, privé ou associatif), ces impératifs temporels vont plus ou moins s'imposer. L'agir stratégique va être influencé par le rapport au temps propre au secteur, par la place que l'on occupe au sein de ce secteur, tout comme par la philosophie de gestion de l'organisation. L'orientation court terme ou long terme sera fonction d'un grand nombre de variables que les recherches en gestion essaient de cerner. C'est ainsi que, dans un contexte professionnel où l'objectif est de produire toujours plus dans

un temps toujours plus réduit, les praticiens vont vivre sur un rythme tendu, et vont avoir une très grande difficulté à distinguer l'essentiel de l'accessoire. L'urgence, qui correspondait, il n'y a pas encore si longtemps, à une situation un peu exceptionnelle, devient peu à peu la norme temporelle. Mais comme le rappelle justement Jean-Michel Saussois, notamment dans les secteurs d'innovation intensive (Lemasson, Weil et Hatchuel, 2006), « il ne s'agit plus d'aller vite, il s'agit d'aller plus vite en mettant de moins en moins de temps entre le moment où naît une idée et le moment où cette idée est mise sur le marché, ce que la littérature de gestion nomme 'time to market' » (2006, p. 198) et d'inventer des nouveaux usages à des produits existants.

Dans de nombreux univers, on observe en effet qu'on est passé au « très urgent » pour à peu près tout, voire pour certains sous le règne de l'immédiat (Linhardt, 2005 ; Aubert, 2005). Ce qui amène les personnes concernées par cette pression à souvent perdre de vue les distinctions à faire entre les problèmes qui se présentent. Car, comme le souligne Nicole Aubert, dans un ouvrage récent consacré à ce phénomène (2005), les enseignements classiques concernant la gestion du temps font en général la distinction entre quatre catégories d'actions :

1) celles qui sont urgentes et importantes, lesquelles doivent être traitées dans les plus brefs délais ;

2) celles qui sont urgentes mais pas importantes et peuvent donc être déléguées ;

3) celles qui sont importantes mais non urgentes, c'est-à-dire qui sont de l'ordre du travail à long terme, de l'anticipation, du travail de fond et pour lesquelles il faut planifier le temps nécessaire pour les traiter, afin de ne pas les oublier dans le tourbillon du quotidien ;

Et enfin, 4) celles qui, n'étant ni urgentes ni importantes, ne méritent pas que l'on s'y attarde.

De nos jours, le problème vient du fait que la troisième catégorie, celle de « l'important non urgent », tend à disparaître, alors que celle de l'urgent, important ou pas, est en train de prendre le dessus sur toutes les autres. On agit, comme si tout était devenu à la fois urgent et important ou était vécu comme tel, comme si on se sentait obligé de fonctionner toujours dans l'urgence, quelle que soit l'importance réelle des problèmes.

Or, si on consacre du temps à la troisième catégorie, « l'important non urgent », c'est-à-dire que l'on prend le temps de réfléchir aux orientations stratégiques à venir, pour acquérir des connaissances nouvelles, ou encore pour se former, on crée des temps de respiration qui peuvent permettre à la fois de mieux penser les problèmes à venir et de mieux se distancier des aléas du quotidien.

L'agir stratégique étant très liée à cette catégorie, on peut dès lors comprendre pourquoi certains univers organisés ne permettent plus aux acteurs en place de prendre le temps qu'il faut à cet égard et combien ceux-ci et celles-ci en souffrent et aspirent à trouver des temps de ce type. Les programmes de formation continue semblent actuellement répondre à ce besoin de se détacher de la routine, à prendre de la distance et à surplomber les problèmes, c'est-à-dire dans le jargon managérial actuel : « à ne plus rester la tête dans le guidon ».

Un tel sentiment d'urgence est aujourd'hui renforcé par l'usage des technologies de l'information et la virtualisation des activités qu'elles permettent (Bellier *et al.*, 2003)). Un tel mouvement n'est pas sans affecter le rapport que l'on entretient par ailleurs avec le futur, l'incertitude étant elle-même devenue une véritable norme sociale qui s'impose à de plus en plus d'acteurs et d'univers sociaux (Sennett, 1998; Palmade, 2001; Castel, 2004; Bauman, 2006). Comment dès lors penser l'avenir dans un tel contexte où le long terme ne se mesure plus qu'en mois et où les repères tendent à s'estomper, voire à disparaître. L'inscription dans la longue durée, si chère à l'historien Fernand Braudel, a cédé la place à l'ère de l'immédiat où tout cherche à devenir fluide (Bauman, 2005).

Face à toute cette agitation, les managers semblent alors osciller, comme le rappelle Philippe Gabilliet, entre plusieurs postures : celle de l'autruche, on ne voit pas plus loin que son horizon immédiat, naviguant entre déni et soumission aux événements ; celle du pompier, on intervient lorsque les événements s'accroissent et que l'on doit faire face à l'urgence et à la réactivité, prêts à affronter un avenir dont on ignore tout ; celle du joueur, l'avenir est alors vu comme un lieu de pari et on assume le risque encouru ; celle de l'assureur, lorsque les risques se précisent, envisageant l'avenir sur le mode de la précaution, de la protection, de la mise en place de garde-fous ; celle de sentinelle, quand on se met à prendre de la hauteur et à réfléchir sur les actions à entreprendre pour faire face au futur ; enfin, celle de l'explorateur où on envisage enfin l'avenir sous le mode d'un projet à réaliser, d'un territoire à découvrir et à maîtriser (2005).

L'agir stratégique pense le temps du présent mais surtout celui de l'avenir de l'organisation. Cette projection dans le futur est le fruit d'une expérience qui va peser de tout son poids à travers les événements vécus par les acteurs eux-mêmes, la mémoire qui en a été gardée, l'imaginaire collectif propre au groupe et à ses dirigeants et, bien sûr, le rapport au temps dominant dans l'organisation et au sein de la culture environnante. Selon les circonstances, d'aucuns vont en effet explorer l'avenir en s'appuyant sur l'expérience du passé, d'autres s'appuieront sur le futur, d'autres enfin sur le présent. La première est la plus commune. Elle est de l'ordre de la prévision. C'est la connaissance du passé et des lois et tendances qui en découlent, qui va permettre aux managers de projeter des images de futurs possibles, images à partir desquelles ils vont construire leur agir stratégique. La deuxième façon, contrairement à la première, s'appuie sur le futur lui-même. Dans ce cas, l'avenir de l'organisation ou du monde qui l'environne est énoncé de manière prophétique. L'agir stratégique se doit de légitimer « un à-venir organisationnel déjà construit ». Enfin, la troisième façon, privilégie l'anticipation. Dans ce dernier cas, l'agir stratégique va s'interroger sur les aspects les plus à même de peser dans ses propres schémas et scénarios futurs et de voir s'il est possible de les influencer par rapport aux opportunités qui se présentent à leurs yeux (Gabilliet, 2005). Ces manières de représenter le temps seront par ailleurs influencées par les cadres temporels de la culture des acteurs et la présence plus ou moins forte d'anciens dans l'organisation concernée.

Comme nous venons de le voir, l'agir stratégique est inséré dans un contexte temporel qui fixe certains de ses éléments mais qui contribue tout autant à modifier le rapport au temps. Georges Ritzer a bien montré dans un ouvrage fort discuté (1998; 2002) comment l'un des principes de McDonalds résidait justement dans la réduction du temps d'attente entre le besoin de s'alimenter et la satisfaction de ce



besoin. Ce faisant, ce principe illustre une obsession propre à notre société, tout en contribuant à la renforcer. Tout temps d'attente est désormais considéré comme une perte de temps. Ce qui s'appuie aussi sur une perception du temps d'attente qui est considéré comme toujours trop long dans notre culture. Ce mouvement d'écrasement de l'attente a été renforcé par l'usage des technologies de l'information qui nous environnent. Il touche aujourd'hui non seulement la restauration rapide mais aussi bien d'autres secteurs : les services de renseignement téléphonique, les transports ou la production d'un bien (« le juste à temps »).

Cette obsession du temps, conjuguée à la virtualité, à une projection dans le futur et à une diminution de la mémoire sociohistorique, a entraîné une réduction de la place du passé et de la pensée historique. Cette constatation est notable dans la réflexion managériale où les modes de pensée se succèdent à un rythme soutenu sans que leurs auteurs soient toujours conscients de leur dimension historique. Dans la réflexion stratégique, la part de l'histoire reste encore souvent à développer. Les historiens de l'entreprise ont à cet égard un rôle fondamental à jouer (Fridenson, 2000 ; Pailot, 2006 ; Saussois, 2006), « parce que l'histoire, écrivait Paul Ricœur, est notre histoire, le sens de l'histoire est notre sens » (1986, p. 34). L'agir stratégique n'est-il pas en effet fondé sur une vision où le passé, le présent et le futur se confrontent et se conjuguent pour faire l'organisation en acte à travers les pensées et les pratiques qu'en ont les acteurs concernés ? Tel est, semble-t-il, le cas des entreprises innovantes dans les secteurs à forte intensité d'innovation où justement l'histoire et la culture générale ne disparaissent pas mais alimentent pleinement la créativité (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Mais tout ceci s'inscrit également dans un espace.

## 2.6 L'AGIR STRATÉGIQUE : UN RAPPORT VÉCU À L'ESPACE

Un mouvement dans le temps est aussi un mouvement dans l'espace. « Là où tu es, apparaît un lieu » écrivait R. Rilke. C'est ainsi que toute organisation ou toute entreprise s'inscrit dans un espace et crée elle-même un espace pour ceux et celles qui y travaillent. L'espace, en tant que lieu à la fois de la survie biologique, de l'existence psychologique et de la sociabilité, est un champ qui structure les relations. Dans le champ de la stratégie, la dimension spatiale est bien soulignée, notamment au niveau économique. De nombreux travaux évoquent volontiers les secteurs industriels, les marchés, les niches et bien sûr aujourd'hui la mondialisation. Les décisions stratégiques sont également scrutées à la loupe par les communautés, les groupes de pression, les partis politiques à un moment où les délocalisations se multiplient, les investissements sont courtisés et les pôles de compétitivité sont plébiscités par les régions d'accueil.

L'espace revient en force dans la réflexion économique et en gestion en raison du rôle qu'il joue et des mouvements des échanges que l'on observe de nos jours. Si l'espace socioéconomique, dans lequel s'inscrit l'action d'une organisation ou d'une entreprise, est une donnée incontournable de la réflexion stratégique, l'organisation ou l'entreprise forment aussi un espace de travail, de projet et de création. Cette dernière donnée est toutefois moins mise en valeur dans la pensée managériale actuelle (Fischer, 1990 ; Chanlat, 1990 ; Schronen, 2001 ; Thèse 2005 ; Chanlat, 2006 ; Clegg et Kornberger, 2006).

Dans le cadre de la réflexion que nous menons ici, il nous semble que la construction de l'agir stratégique se fait également en tenant compte, d'une manière ou d'une autre, d'un double rapport vécu à l'espace. D'une part, il existe un rapport à l'espace de la concurrence ou de l'activité, c'est-à-dire au territoire de l'action commerciale, industrielle, associative ou publique et, d'autre part, il existe un rapport à l'espace que nous pourrions qualifier de domestique, c'est-à-dire à l'espace organisationnel proprement interne, dans lequel les activités productrices se font.

Dans le cadre du premier espace, nous retrouvons tous les lieux, locaux, régionaux, nationaux et internationaux dans lesquels s'inscrivent les activités multiples de l'organisation et dans le cadre du second, les lieux-mêmes de la production du bien ou du service. Cette distinction est importante car elle définit a priori le niveau d'enracinement de l'organisation dans une région donnée, tant au niveau de sa présence commerciale que de sa présence productive. Historiquement, on produisait en effet tout d'abord dans un lieu précis et de là, on exportait dans d'autres régions et ou pays. Puis, peu à peu, on s'est mis à produire sur place. Aujourd'hui, comme nous le montre un certain nombre de travaux récents, on observe des configurations spatiales beaucoup plus complexes qui optimisent les activités en fonction des espaces les plus intéressants (Veltz, 2005 ; Bouba-Olga, 2006) et où les notions d'enracinement régional ou national n'ont peut-être plus grand sens dans un grand groupe mondialisé, comme l'illustre la déclaration du P-DG de Gillette : « *I do not find foreign countries foreign* » (Saussois, 2006, p. 112). Ce qui n'empêche pas de faire appel de temps en temps au patriotisme économique quand les intérêts nationaux sont en jeu comme l'a montré le débat qui a entouré aux EU le rachat possible d'une entreprise pétrolière américaine par une entreprise chinoise ou celui qui a surgi lors de la prise de contrôle de Arcelor par Mittal. Dans chacun des cas, se pose la question déjà évoquée, il y a près de vingt ans, par Robert Reich dans un article publié dans la *Harvard Business Review* : « *Who is us ?* » (1990). Une question que la dynamique du capitalisme actuel rend de plus en plus pertinente (Cohen, 2006 ; Saussois, 2006).

Les critères de cette stratégie d'optimisation sont fort variés : la proximité des fournisseurs et des consommateurs, la qualité et le coût de la main-d'œuvre, les niveaux de taxation, les règles du marché du travail, les frais de transport, la qualité des infrastructures, le niveau d'instruction, la qualité de la vie quotidienne, le taux de criminalité, le degré de risque politique, etc.

Pour Olga-Boulba, un économiste qui vient justement de consacrer un livre à la question des nouvelles géographies du capitalisme (2006), les délocalisations, dont on parle tant, participent d'un processus plus général de réorganisation des activités économiques à l'échelle mondiale, au sein duquel le « déménagement » d'activités vers les pays en développement pèse finalement peu. En effet, comme le montrent les études, les destructions d'emplois pour motif de délocalisation ne représentent en définitive qu'entre 5 à 10 % des emplois détruits. Selon cet auteur, les délocalisations sont essentiellement des problèmes locaux liés à certains secteurs, certains territoires et certains niveaux de qualification. Elles ne sont pas forcément à sens unique, avec un solde systématiquement négatif. Tout ne part pas, mais tout se transforme. Les processus industriels peuvent être, de nos jours, très décomposés, et donc réorganisés. Par exemple, si l'on prend le cas de l'usine de lingerie Aubade qui a été transférée d'une localité de Poitou-Charentes vers la Tunisie, on observe qu'une activité à basse technologie, en zone rurale, fortement consommatrice de main-d'œuvre, faiblement

qualifiée, a été transférée, tout en maintenant en France les fonctions les plus stratégiques de conception, de marketing, etc. Cette nouvelle organisation baisse ses coûts de production, tout en se renforçant, sur la création, sa valeur ajoutée. Au final, l'entreprise créera peut-être plus d'emplois qu'elle n'en a détruits en France, mais ceux-ci ne seront plus les mêmes.

Un tel raisonnement qui se tient d'un point de vue de la rationalité économique ne prend pas toujours en compte le temps passé dans l'entreprise et l'expérience vécue par les travailleurs et les travailleuses de l'usine d'Aubade. Ceux-ci et celles-là vont vivre ce départ d'une toute autre manière, c'est-à-dire comme un deuil et une perte, sans parler bien sûr des difficultés de reclassement à venir. Nous sommes ici en présence d'un choc des espaces et des temporalités, celui de la région d'origine qui a alimenté tout un imaginaire social au travail et un enracinement de la part du personnel et celui de la nouvelle région qui s'inscrit dans les flux commerciaux contemporains dans le cadre de cette mondialisation de l'espace économique où certaines activités se déplacent au gré des décisions stratégiques.

Face à de tels mouvements particulièrement difficiles à vivre, il existe malgré tout des armes anti-délocalisations. La première porte sur la qualification et la formation continue. L'agir stratégique est alors soutenu par le secteur industriel et les différents paliers publics. C'est ce que font certains pays scandinaves. En France, selon certaines données disponibles, ce sont malheureusement les personnels peu ou pas qualifiés qui ont le moins accès à la formation continue. Les dispositifs existants ne font donc que renforcer l'écart qui existe entre ces salariés et les autres et notamment les cadres. On voit ici combien il est urgent d'inscrire le temps de formation tout au long du temps de la vie professionnelle afin de permettre de mieux faire face à l'agir stratégique de certaines entreprises et maintenir l'emploi dans les espaces régional et national. La sécurisation des parcours professionnels est une autre possibilité qui a été mise en place aussi au Danemark (Gazier, 2005).

La seconde relève essentiellement des entreprises et repose sur l'émergence d'activités et pratiques innovantes. De telles innovations ne sont pas seulement technologiques, elles peuvent être organisationnelles. La Suède a trouvé des créneaux très porteurs sur les textiles techniques, par exemple, alors que l'on croyait ce secteur sans avenir. L'innovation ne réside pas toujours sur la recherche, même si celle-ci est un élément clé.

Les entreprises peuvent, enfin, développer des stratégies originales où la conquête de territoire et l'enracinement sont des éléments clés de leur réussite. C'est ainsi que dans leur ouvrage récent, *De l'Entreprise Marchande à l'Entreprise Marquante*, Jean-Claude Thoenig et Charles Waldman énoncent trois propositions pour l'action à partir de l'étude longitudinale de plusieurs cas concrets. Pour eux, le succès des entreprises qu'ils ont étudiées découle avant tout de leur capacité à conquérir, à marquer et à développer un territoire sociétal et économique. Un territoire est constitué, selon eux, de parties prenantes multiples : clients, fournisseurs, salariés, associations de la société civile, experts, centres de recherche, etc.

Ce que fait l'entreprise marquante, c'est de les fédérer autour de son projet par des valeurs partagées, des identités solidaires et des partenariats durables. La référence au territoire commun constitue son code de conduite. L'entreprise marquante met en œuvre un mode de management spécifique : une définition méticuleuse et

pointue des prestations offertes, un suivi permanent et obsessionnel des événements qui peuvent l'affecter, l'érection de protections contre les intrus et contre les menaces, un modèle organisationnel de type communautaire. Trois constats conduisent à prouver l'efficacité d'une approche en termes de marquage d'un territoire. Le modèle de l'entreprise marchande est, sauf exceptions, moins performant et moins durable que le modèle de l'entreprise marquante.

Contrairement à l'entreprise marquante, l'entreprise marchande est prisonnière de visions appauvries de son environnement – ainsi celle de marché – et de représentations peu réalistes de la demande – ainsi celle du consommateur. Elle a recours à des solutions purement technicistes et à des recettes largement épuisées. Les stratégies ont beau affiner leurs matrices, les spécialistes du marketing approfondir leurs méthodes, les communicateurs accroître leurs budgets et les gestionnaires de marques multiplier les études : le saut à faire vers une approche par le territoire est radicale. Si c'est tout un système de pensée et de pratiques qu'il faut interroger et faire évoluer, certaines entreprises, comme Royal Canin par exemple, ont su en faire leur force et obtenir des résultats extraordinaires tout en étant bien enracinées dans leurs milieux (Thoenig et Waldman, 2005).

Comme nous pouvons le voir, le problème est ici systémique et indissociable des mutations du capitalisme dans une économie mondialisée. Mais cela n'implique en rien l'impuissance du politique. Si la dynamique du capitalisme est contraignante, les façons de répondre à la contrainte sont plurielles et il y a à la disposition des acteurs tout un éventail d'outils et d'expériences, des plus libérales aux plus interventionnistes, pour y répondre. Il n'y a en soi aucune fatalité. C'est encore et toujours aux politiques de proposer des modèles alternatifs, aux citoyens de manifester leur préférence par leurs votes et leurs actions collectives et donc influencer sur l'agir stratégique des entreprises et aux managers et employés de développer des pratiques innovatrices (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006).

Si l'inscription de l'espace productif épouse les contours d'une nouvelle géographie où de nombreux acteurs sont concernés et d'autres, comme la Chine ou l'Inde, montent en puissance, l'espace national n'est cependant plus le seul garant du développement et de l'agir stratégique. Dans le cas des pays européens, l'Union européenne en tant qu'acteur politique devient un acteur clé pour faire face aux défis stratégiques auxquels nous sommes confrontés, mais encore faut-il penser l'espace en ces termes. C'est un des moyens de répondre aux critiques qui montent sur la mondialisation et aux défis du développement durable. Ce qui nous conduit tout droit à notre dernier point : les questionnements éthiques concernant les effets de l'agir stratégique.

## 2.7 L'AGIR STRATÉGIQUE : DE QUELQUES QUESTIONNEMENTS ÉTHIQUES

« On traite l'homme selon l'idée qu'on s'en fait, de même qu'on se fait une idée de l'homme selon la manière dont on le traite. »

Depuis l'apparition des entreprises dans leur forme moderne au tournant du XX<sup>e</sup> siècle, les critiques à l'égard de l'agir stratégique de certaines d'entre elles ont toujours accompagné leur développement. Si, la plupart du temps, ces critiques sont venues de nature externe, c'est-à-dire provenant d'observateurs sociaux aux origines diverses, elles ont également trouvé des critiques internes, émergeant du monde

managérial lui-même. Ces dernières années n'ont pas fait exception à la règle. Elles mettent en valeur plusieurs points.

La première critique systématique à l'endroit de l'agir de l'entreprise a été émise autour de l'idée d'exploitation. Formulée par Karl Marx dans la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, elle a constitué le point de départ de toutes les critiques ultérieures et a depuis été reprise par de nombreuses personnes. Elle renvoie à l'idée que le travail accompli n'est pas rémunéré à son juste prix. Une entreprise sera accusée d'exploitation lorsqu'elle offrira de bas salaires pour de longues heures de travail et pas ou peu d'avantages sociaux.

De telles situations sont régulièrement dénoncées par les syndicats, les groupes de pression, les mouvements altermondialistes, la presse nationale et internationale ou encore par des rapports d'organismes internationaux comme le Bureau international du travail (BIT) ou la Banque mondiale. Ces rapports nous révèlent par exemple que des dizaines de millions d'enfants et d'adultes travaillent dans les pays en voie de développement pour des salaires de misère, ou que de véritables filières internationales alimentent certaines industries des pays industrialisés (textile, confection, restauration, hôtellerie, agriculture, bâtiment et travaux publics, etc.) en main-d'œuvre bon marché (Bakan, 2004).

Le but de toute entreprise privée étant de réaliser des bénéfices, il n'est pas étonnant que certains puissent profiter de la situation pour exiger plus de leurs employés sans aucune contrepartie. Dans le contexte de chômage élevé, de précarité d'emploi, d'exclusion et de grande turbulence que nous connaissons actuellement, il n'est plus rare de voir des gens travailler dans des conditions particulièrement inférieures à ce qu'ils auraient pu avoir auparavant. De tels cas s'observent aujourd'hui dans de nombreux pays industrialisés, notamment en Grande-Bretagne et aux États-Unis, où l'on trouve de nombreux *working poors*, c'est-à-dire des gens qui travaillent à des salaires inférieurs au seuil de pauvreté (Thurow, 1996 ; de Beer, 1997 ; Wolman et Colamosca, 1997 ; Ehrenreich, 2002 ; Hutton, 2002 ; Rifkin, 2004 ; Husson, 2007).

L'exploitation dont on accuse les entreprises ne concerne pas uniquement les individus, mais aussi certaines richesses naturelles dans les pays en voie de développement. Cette question qui a fait naître des débats passionnés au cours des années 60 et 70, amenant de nombreux pays à nationaliser plusieurs industries, a perdu de l'intensité avec le récent discours sur la mondialisation et l'ouverture des marchés. Toutefois, le juste prix à payer pour les matières premières des pays du Sud demeure une question régulièrement soulevée par certaines instances nationales et internationales et les mouvements qui militent pour une autre mondialisation. C'est d'une telle réflexion qu'est sorti, par exemple, le mouvement du commerce équitable.

La notion d'exploitation continue, souvent avec raison, de marquer le débat social. Elle rappelle qu'une entreprise est aussi jugée par sa contribution sur le plan économique tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ses murs. Lorsque cette contribution n'est pas à la hauteur du travail fourni par son personnel et des services rendus par sa communauté, elle court le risque d'être accusée d'exploiteuse par ceux qui se sentent lésés, et son agir stratégique fortement critiqué. Une des critiques récurrentes concerne actuellement la part de la croissance des revenus, dévolue aux revenus du capital par rapport à ceux des salariés. Selon de nombreuses études, celle-ci aurait eu tendance, au cours des trois dernières décennies, à augmenter pour les représentants

du capital et à diminuer pour les salariés (Piketty, 2004). Ce qui a entraîné une stagnation des revenus réels et un appauvrissement des salariés, notamment les moins bien payés (Husson, 2007).

L'exploitation n'est pas le seul reproche qu'on puisse adresser à l'agir stratégique. L'entreprise est aussi perçue parfois, d'une part comme un lieu où s'exerce une domination sociale et, d'autre part, comme une organisation qui exerce une certaine emprise sur son environnement (Galbraith, 1967, 2004; Klein, 2002; Aktouf, 2004; Bakan, 2004). C'est donc d'un double pouvoir dont il s'agit ici, l'un exprimant une relation interne et l'autre, une relation externe. Le pouvoir que donnent l'argent et, par extension, la possibilité de faire ce qu'on veut avec cet argent s'exerce ainsi à l'intérieur de l'entreprise par le propriétaire majoritaire ou principal. Ce droit de propriété lui confère souvent une très grande latitude et laisse à ses représentants salariés la liberté de gestion voulue et donc des choix stratégiques. On assiste alors à une séparation entre les membres, fondée sur le lien de propriété et la hiérarchie qui en découle. La légitimité du gouvernement d'une entreprise privée, comme on qualifie ce pouvoir de nos jours (Pesqueux, 2002), se fonde essentiellement sur l'apport de capital. Ce sont donc les actionnaires majoritaires ou principaux (les *shareholders*) qui mènent, réduisant les autres ayants droit (les *stakeholders*): le personnel, les clients, les fournisseurs, la communauté et les syndicats, à la portion congrue.

L'entreprise privée n'est pas donc un espace démocratique où les différents acteurs se consultent sur le meilleur mode de fonctionnement à adopter et sur ses finalités. Le pouvoir d'un petit nombre ne s'exerce pas seulement à l'intérieur de l'organisation, mais aussi à l'extérieur. Les commentaires concernant la réunion annuelle de Davos en Suisse, qui rassemble les plus importants décideurs du monde, ne manquent pas de le souligner chaque année. La concentration économique et financière à laquelle on assiste aujourd'hui, tendance inhérente au phénomène capitaliste, remarquée par tous les analystes depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle, témoigne de l'influence particulière qu'ont, de nos jours, les grandes entreprises privées sur les décisions qui concernent le monde entier. Quelques centaines de firmes ont en effet plus de poids aujourd'hui sur le plan économique que la majorité des nations de la terre (Andreff, 1996; Aktouf, 2004; Lipsey et Mucchielli, 2004; Saussois, 2006). Il devient alors bien difficile pour ces nations de sentir qu'elles ont quelque pouvoir sur le cours des événements qui les touchent. Cette domination est particulièrement ressentie dans les pays où de grandes entreprises multinationales ont la main haute sur de nombreux secteurs industriels et en particulier sur les richesses naturelles.

Les pays les plus industrialisés ne sont pas non plus à l'abri de telles influences. On n'a qu'à penser au débat qui, au Canada et en Europe, touche les industries culturelles, notamment la production cinématographique, où les producteurs européens et canadiens livrent une lutte acharnée aux producteurs américains. Ce qui est en jeu ici, ce n'est pas simplement une part de marché, mais la mainmise sur l'esprit et sur l'imaginaire social. Car, derrière le visage bienveillant de la production Disney, par exemple, s'impose une vision du monde qui laisse peu de place, si on n'y prend garde, à d'autres productions venant de différents horizons culturels dont l'héritage sociohistorique est pourtant d'une grande richesse.

La troisième grande critique formulée contre l'agir stratégique de l'entreprise concerne les conséquences que peuvent avoir les pratiques de gestion sur l'équilibre

physique et mental des salariés. Depuis quelques années, les médias dénoncent en effet régulièrement les problèmes de stress, d'épuisement professionnel, et de harcèlement moral que connaissent les travailleurs dans toutes les sociétés développées (Cooper, 2003; Dejours, 1998; Irigoyen, 1998; Gollac et Volkoff, 2003). De plus en plus de gens éprouvent en effet des problèmes de santé physique et mentale liés à leur travail et aux transformations des pratiques de gestion. Les récents suicides au Technocentre de Renault, dans une centrale de l'EDF et dans une grande entreprise de restauration collective et les nombreuses manifestations organisées autour de la notion de stress psychosocial en France nous montrent bien que l'Hexagone n'est pas, quant à lui, non plus épargné.

Trois rapports publiés récemment par trois organismes différents abondent dans ce sens. Aux États-Unis, selon l'institut fédéral de la santé au travail (NIOSH), le stress constitue aujourd'hui l'un des 10 problèmes les plus graves de santé au travail. Le Bureau international du travail (BIT) (1993; 2000) prévoit quant à lui que le stress sera, dans les pays industrialisés, la première cause de procès ayant trait aux maladies professionnelles dans un proche avenir. Enfin, la dernière enquête de l'Union européenne (Cox, et coll., 2004) sur ce sujet révèle que le stress est la première source de plaintes des travailleurs européens interrogés.

Si les systèmes taylorien et fordien sont, encore aujourd'hui, tenus largement responsables de cette usure physique et mentale ressentie par de nombreux travailleurs (Karasek et Theorell, 1990), ces difficultés ne sont toutefois pas le seul fait de modes de gestion qui se sont développés dans le milieu des usines. Les personnels appartenant à des univers bureaucratésés ou des services connaissent, eux aussi, certains problèmes de ce genre (Carpentier-Roy, 1995; Soares, 2002a, 2002b). Plus récemment, les nouveaux modèles de gestion fondés sur l'excellence et la compétitivité ont également montré leurs effets pathogènes (Aubert et Gaulejac, 1991, 2007; Chanlat, 1999; Dejours, 2004; Aubert, 2003; de Gaulejac, 2005).

L'agir stratégique, par la mise en place de pratiques, n'est pas sans responsabilité dans ce qui arrive. Plusieurs éléments entrent à cet égard en ligne de compte. En premier lieu, le fait que tout être humain a besoin pour se développer et pour conserver son équilibre d'un minimum de reconnaissance de ce qu'il est, de ce qu'il fait et de ce qu'il sait faire (Dejours, 1993; 2002). Ensuite, tout travail ayant ses exigences physiques, mentales, psychiques et sociales, il est nécessaire de disposer d'autonomie pour y faire face (Karasek et Theorell, 1990; Chanlat, 1999; Marmot et Wilkinson, 2000)). Enfin, tout mode de gestion mis en place par une direction ou des experts doit toujours être revu, corrigé en fonction des contraintes observées quotidiennement (Daniellou, 1996; Carpentier-Roy et autres, 1997; Carpentier-Roy, M.-C. et M. Vézina, 2002). Ainsi, un mode de gestion sera d'autant plus problématique qu'il ne s'appuiera pas sur la reconnaissance, qu'il ne donnera pas une autonomie suffisante au personnel pour accomplir sa tâche efficacement, et qu'il privilégiera une conception abstraite de la gestion très éloignée de l'expérience vécue sur le terrain (Chanlat, 1999; Carpentier-Roy, M.-C. et M. Vézina, 2002; Dejours, 2004).

Toutes les données de recherche dont on dispose, à l'heure actuelle, vont clairement dans ce sens. Qu'elles concernent les aspects ergonomique, physiologique, psychodynamique, médical ou organisationnel, chaque mode de gestion entraînant des problèmes particuliers (Chanlat, 1999; Dejours, 2002; Cooper, 2003). Par exem-

ple, si les pratiques tayloriennes sont une source de stress particulière parce qu'elles conjuguent absence de reconnaissance, forte charge de travail et très faible autonomie (Karasek et Theorell, 1990 ; Marmot et Wilkinson, 2000 ; 2002). Les pratiques bureaucratiques, quant à elles, mettent souvent l'employé face à une double contrainte, en l'obligeant à suivre une règle qui n'est pas appropriée. L'univers techno-bureaucratique est un lieu fertile pour ce genre de situation, car il associe l'emprise de la règle prescrite, abstraite et universelle avec des situations réelles, concrètes et singulières fort éloignées parfois de ce qui est prévu dans le travail quotidien (Carpentier-Roy, 1995 ; Carpentier-Roy M.-C. et M. Vézina, 2002 ; Dejours, 2004).

Les nouveaux modes de gestion stratégique fondés sur l'excellence et la compétitivité suscitent d'autres sources de stress et de difficultés. Contrairement aux deux modes précédents de gestion qui privilégiaient une certaine stabilité et sécurité d'emploi et faisaient peu appel à la mobilisation affective, ces nouvelles pratiques mettent l'accent sur l'instabilité d'emploi, la flexibilité et l'adaptabilité permanentes (Aubert et Gaulejac, 1991 ; Chanlat, 1999 ; Périlleux, 2001 ; Aubert, 2003) et la tyrannie du client (Soares, 2002a ; 2002b ; Dupuy, 2005), tout en insistant sur une forte mobilisation affective (Enriquez, 1997 ; Chanlat, 2002 ; Aubert et de Gaulejac, 1990 ; 2007).

Ce phénomène a entraîné l'apparition de nombreux emplois atypiques (travail à temps partiel, contrat à durée déterminée, sous-traitance, travail intérimaire, travail épisodique, etc.), comme de nombreuses statistiques récentes le montrent notamment au Royaume-Uni et aux États-Unis, où l'on a le plus encouragé ce type d'emploi (Wolman et Colamosca, 1997 ; Freyssinet, 1997 ; Chanlat, 2002 ; Hutton, 2002). L'emploi permanent devient un objectif de moins en moins possible pour la majorité de la population en âge de travailler. En outre, ces modes de gestion privilégient les restructurations et les réductions de personnel, suscitant ainsi une très forte anxiété chez les employés (Wolman et Colamosca, 1997 ; Sennett, 1998 ; Beaujolin, 1999 ; Palmade, 2003 ; Rifkin, 2004). C'est ainsi qu'on voit même apparaître le syndrome du survivant, longtemps associé à des désastres, des catastrophes ou des expériences particulièrement traumatisantes, dans le contexte des organisations actuelles (Ouimet, 1997). Quant à la tyrannie du client, elle provoque une tension affective accrue chez les prestataires de services en contact direct avec la clientèle. Il est en effet de plus en plus difficile de garder le sourire face à des consommateurs de plus en plus exigeants et pressés. Telle est l'équation que doivent pourtant, par exemple, résoudre tous les jours des caissières de supermarché, des guichetiers dans les gares ou des téléopérateurs (Soares, 2002a ; 2002b).

L'incertitude quant à l'avenir professionnel ou la pression du client ne sont cependant pas les deux seules sources de stress dans ce mode de gestion. Le rythme et l'intensité du travail qu'il engendre sont également la cause de nombreux cas d'épuisement professionnel (Aubert, 2003). L'âge de la performance est exigeant. Cette intensité du rythme est par ailleurs amplifiée par le développement des technologies de l'information, qui rendent possibles l'accélération et la virtualisation des actions. Dans certains cas, elles peuvent se conjuguer à des pratiques tayloriennes et provoquer une hausse sensible des maladies de la productivité, c'est-à-dire des maladies musculo-squelettiques (Carpentier-Roy et Vézina, 2002 ; Harrison et Legendre, 2002 ; Gollac et Baudelot, 2003).



Cette augmentation de la charge de travail est rendue possible grâce à l'extension des pratiques tayloriennes à des industries jusque-là peu touchées, comme l'industrie agro-alimentaire, et à l'utilisation massive de l'informatique dans un contexte de très grande compétitivité. Les résultats, sur le plan des maladies professionnelles, sont très clairs : une augmentation considérable du nombre de travailleurs soumis à de tels rythmes et du nombre de maladies péri-articulaires qui en découlent, notamment chez ceux qui ont un statut d'emploi précaire, les femmes et les immigrants étant largement représentés dans cette catégorie (Karasek et Theorell, 1990; Alternatives sociales, 1994; Méda, 2001; Gollac et Baudelot, 2003; Maruani, 2005; Askenazy, 2005).

Comme on le voit, l'entreprise par ses pratiques, fruit de sa réflexion et de son agir stratégique, peut affecter de façon durable la santé de son personnel (Harrison et Legendre, 2002). Elle peut également avoir des conséquences sur l'environnement plus large. Le débat qui entoure de nombreux dossiers, comme celui qui oppose les fabricants de cigarettes américains aux instances gouvernementales, nous montre combien, aujourd'hui, nos sociétés sont devenues également sensibles aux questions environnementales.

Les répercussions de l'entreprise sur l'environnement sont de plusieurs ordres, selon son secteur d'activité. Elle peut utiliser des produits toxiques et potentiellement dangereux pour fabriquer certains biens de consommation ou assurer certains services. C'est le cas de l'industrie nucléaire. Elle peut rejeter dans la nature et l'atmosphère des émanations de produits dangereux qui influenceront sur l'équilibre naturel et les êtres vivants. C'est le cas des industries papetières ou chimiques (l'exemple de la catastrophe de Bhopal en Inde est encore présent dans les mémoires). Elle peut fabriquer des produits dont l'usage est potentiellement néfaste comme l'amiante, le tabac, ou encore des aliments qui contiennent des concentrations trop élevées de graisse ou de sucre. C'est ainsi que les producteurs de tabac, d'amiante ou les chaînes de restauration rapide subissent fréquemment des critiques très virulentes, comme en fait foi régulièrement la presse.

L'entreprise produit aussi des biens qui peuvent se révéler néfastes à long terme pour l'équilibre naturel, comme l'automobile munie d'un moteur à essence. Au dernier Sommet de la Terre à Rio, on imputait à l'automobile l'essentiel de l'effet de serre. Depuis, les recherches ne font que confirmer l'hypothèse du réchauffement de la planète et poussent les différents gouvernements du monde à ratifier le protocole de Tokyo qui fixe une réduction des émissions dans l'atmosphère. Tout récemment, le gouvernement de Californie poursuivait en justice les fabricants d'automobiles pour pollution. Enfin, la nature même de l'activité de l'entreprise, l'exploitation d'une richesse naturelle par exemple, peut venir modifier certains équilibres écologiques, comme c'est le cas des entreprises forestières, des industries de la pêche ou encore des entreprises minières.

La question environnementale connaît une popularité grandissante depuis une trentaine d'années. Elle touche particulièrement les activités des entreprises, tant dans les pays industrialisés que dans les pays en voie de développement, la situation dans ce dernier cas étant souvent plus problématique en raison de la faiblesse des règlements en matière de protection de la nature. Dans les pays postcommunistes, comme la Russie, la situation peut être encore plus dramatique. L'accident de Tcher-

nobyl avait déjà révélé les graves lacunes des entreprises socialistes dans ce domaine. C'est également le cas de la Chine qui commence à s'alarmer des conséquences environnementales de sa croissance débridée et du peu de cas que font ses entreprises de l'équilibre écologique (*Courrier international*, 2007).

Devant la demande croissante qu'on observe dans tous les domaines, devant l'explosion démographique sans précédent qui caractérise notre époque et le mode de consommation particulièrement «énergivore» de nos sociétés, on peut se demander si nous n'avons pas atteint un point de non-retour. Selon des géographes, il faudrait en effet l'équivalent de 6 planètes pour atteindre une consommation à l'américaine à l'échelle du monde actuel, et 3 planètes dans le cas d'une consommation à l'européenne. Les difficultés que nous avons à tenir compte des éléments du rapport Brundtland, à ratifier le protocole de Tokyo et à mettre en place les bases d'un développement durable témoignent de la complexité des intérêts en jeu et des limites de l'économie de marché dans ces questions, les entreprises ayant une tendance naturelle à externaliser les coûts associés à la défense de la nature (Burgenmeier, 1994).

L'agir stratégique de l'entreprise est, là encore, bien au cœur de la problématique de l'environnement. S'il peut dans certains cas être sans reproche sur ce chapitre, il reste que l'appât du gain à court terme l'emporte dans de nombreux cas sur le respect, notamment quand aucune pénalité n'est rattachée au délit.

Au cours des dernières années, la montée du chômage, l'augmentation des emplois précaires et l'accroissement du nombre d'exclus dans de nombreux pays occidentaux ont amené un certain nombre d'observateurs et d'analystes à s'interroger sur la responsabilité des entreprises dans ces phénomènes.

En raison de la nouvelle situation économique qui privilégie l'information, la connaissance, l'ouverture des marchés, la déréglementation, le retrait de l'État, la compétitivité, la productivité et le rendement financier, les modes de gestion des entreprises ont en effet beaucoup changé. La flexibilité est devenue le mot d'ordre en gestion (flexibilité des stocks, du personnel, du capital et de la production) et la condition de survie dans un monde de plus en plus compétitif (Périlleux, 2001). Le résultat de cet engouement pour la compétitivité est bien connu : une main-d'œuvre de plus en plus temporaire et contractuelle, une baisse ou une stagnation des salaires pour le plus grand nombre, une domination des logiques financières, une utilisation massive des technologies de l'information dans les services (guichets automatiques, répondeurs, micro-ordinateurs, interactivité, etc.), une augmentation considérable des rémunérations des principaux dirigeants et des experts financiers, une diminution des avantages sociaux, un recul du syndicalisme, une montée du chômage et de l'exclusion (Perret et Roustang, 1993 ; Rifkin, 1995 ; Thurow, 1996 ; Wolman et Colamosca, 1997 ; Castel, 1995 ; 2002 ; Gasparini et coll., 2000 ; de Terssac et Tremblay, 2000 ; Hutton, 2002 ; Stiglitz, 2003 ; Rifkin, 2004 ; Bogle, 2005).

Tous les milieux sont touchés par l'accroissement du travail temporaire. Selon de nombreuses études, on estime qu'environ 25 % de la main-d'œuvre travaille sur une base temporaire. Si on ajoute à ce nombre celui de ceux qui ne travaillent pas (les chômeurs, les exclus, etc.), qui représentent environ 25 % de la population en âge de travailler, on arrive à près de la moitié de la main-d'œuvre disponible. Autrement dit, si l'on en croit ces statistiques, seulement une personne sur deux disposerait d'un emploi relativement stable. De nombreux pays présentent les mêmes résultats,

y compris ceux qui se targuent d'un bas taux de chômage, comme les États-Unis et la Grande-Bretagne (Chanlat, 1992a; Rifkin, 1995; Freeman, 1996; Wolman et Colamosca, 1997; Hutton, 2002; Stiglitz, 2003; Rifkin, 2004). On peut dès lors comprendre un peu mieux pourquoi on parle plus d'employabilité que d'emploi aujourd'hui dans les entreprises. Mais lorsqu'on sait qu'employabilité est souvent synonyme de précarité, on comprend pourquoi certains demeurent sceptiques devant ce nouveau discours sur les ressources humaines et pourquoi les cadres eux-mêmes marquent de plus en plus, comme en France, leurs distances à l'égard de leurs entreprises (Dupuy, 2005). Cela affecte aussi la réalité américaine puisque l'on a enregistré un déclin de l'image des dirigeants des grandes entreprises dans le public. Le niveau de confiance est bas puisqu'il a rejoint celui du vendeur d'automobile (Bogle, 2005).

Dans le monde actuel, les considérations financières sont devenues plus importantes que toutes les autres. Quand l'annonce de licenciements massifs provoque une augmentation immédiate du titre, on est en droit de se poser des questions, d'autant que les dirigeants qui détiennent des milliers d'actions voient leur capital augmenter par la même occasion. On ne peut alors plus s'étonner si les inégalités ont augmenté de façon considérable dans nos pays, plus particulièrement aux États-Unis et en Grande-Bretagne, au cours des 15 dernières années (Thurow, 1996; Wolman et Colamosca, 1997; Hutton, 2002, Piketty, 2003). En effet, si, dans les années 60, un président-directeur général américain gagnait 40 fois plus qu'un salarié moyen, il gagne aujourd'hui 450 fois plus (Bogle, 2005). De façon générale, les inégalités de revenu et de richesse sont, aux États-Unis, plus importantes aujourd'hui que dans les années 30 (Frank et Cook, 1995; Thurow, 1996; Wolman et Colamosca, 1997; Piketty, 2003; Bogle, 2005). La dynamique socioéconomique de l'entreprise contemporaine n'est pas étrangère à ce fossé qui se creuse entre les nantis et les autres.

L'obsession des résultats financiers et de ce qui en découle provoque une véritable rupture du lien social traditionnel, jetant de plus en plus de gens dans l'incertitude. Le recours croissant à la sous-traitance, aux agences de travail intérimaire, aux contrats à durée déterminée, amène de plus en plus de personnes à s'inquiéter de leur avenir. L'incertitude devient une norme (Sennett, 1998; Palmade, 2003). L'économie marche alors contre la société (Perret et Roustang, 1993; Thurow, 1996; Wolman et Colamosca, 1997; Hutton, 2002; Stiglitz, 2003). Nous retrouvons ici le discours de Polanyi (1974), qui rappelle combien la nature de l'économie marchande est de chercher à se rendre autonome par rapport à la société, ce qui dans les faits est impossible. Car aucune société ne peut accepter les conséquences d'une telle autonomie. Elles sont toujours trop lourdes. L'histoire est là pour en témoigner, notamment la période des années 30. L'éclatement de la bulle Internet au début des années 2000 nous en a donné encore une illustration exemplaire (Stiglitz, 2002).

Les transformations que nous connaissons actuellement ne sont pas le fait de la nature ou du destin, elles sont le produit des actions humaines qui, par le jeu des logiques des uns et des autres, construisent le monde dans lequel nous vivons. À l'intérieur de ce système d'interactions entre acteurs sociaux, l'agir stratégique de l'entreprise joue un rôle important, voire primordial. Comme on vient de le voir, les conséquences de ses activités ne sont pas toujours positives. Chaque époque a vu surgir un certain type d'entreprise et a dû subir, inévitablement, ses multiples effets, et la nôtre ne fait pas exception. Aujourd'hui, dans un monde aux prises avec une diminution de la demande et la domination des objectifs financiers, la question

centrale devient l'emploi, tant du point de vue de sa rareté que de ses effets néfastes (l'épuisement, l'anxiété). L'entreprise, qui est au cœur de ces processus, ne peut pas les ignorer, à moins de condamner la majorité des individus à la précarité, au chômage et à l'exclusion. Les avertissements successifs du financier Georges Soros (1997), de l'ancien économiste en chef de la Banque mondiale, Joseph Stiglitz (2003), d'un des principaux analystes financiers de Wall Street, John Bogle (2005) ou encore plus près de nous des Artus et Virard (2005) montrent que les inquiétudes des sociologues et de certains économistes sont parfois partagées à l'intérieur même du monde industriel et financier. Ils nous rappellent également à chaque fois que l'économie marchande est aussi une création sociale (Wolman et Colamosca, 1997 ; Passet, 1996 ; 2002 ; Sen, 1999 ; Stiglitz, 2003) et que l'agir stratégique ne peut pas évacuer la question de la responsabilité sociale (Capron et Quairel-Loinezelé, 2004 ; 2007) et les interrogations éthiques, c'est-à-dire une réflexion critique sur les valeurs qui orientent cet agir en situation (Jackall, 1988 ; Etzioni, 1988 ; Pesqueux et Biefnot, 2002 ; Hireche et Chantalat, 2007).

L'agir stratégique de l'entreprise et les sociétés dans lesquelles il s'inscrit, entretiennent donc une relation complexe. La société a besoin du dynamisme économique de l'entreprise et, en retour, l'entreprise a besoin du système social dont elle est issue. Ni tout à fait dépendant, ni tout à fait autonome, l'agir stratégique de l'entreprise entretient un rapport à la fois conflictuel et harmonieux avec la société. Un rapport conflictuel résultant de sa logique avant tout économique et financière, mais aussi, dans certains cas, de ses valeurs, de ses productions, de ses méthodes de gestion qui heurtent la société. Un rapport de coopération en raison de son rôle socioéconomique et des nombreux liens qu'elle tisse avec son milieu, sans lesquels elle ne pourrait exister ou survivre.

Aujourd'hui, l'entreprise est appelée à remettre en question ses pratiques de gestion et ce, sur de nombreux plans (écologique, social, etc.). En raison de la place qu'elle occupe dans la société et des problèmes de plus en plus nombreux qui secouent notre époque, auxquels elle n'est d'ailleurs pas étrangère, l'agir stratégique de l'entreprise doit donc revoir certaines de ses pratiques. C'est un objectif, auquel tous les acteurs doivent collaborer. Il est, à l'heure actuelle, essentiel pour assurer l'équilibre de nos sociétés et le bien-être du plus grand nombre, tout en sauvegardant le futur écologique de la planète qui chaque jour semble de plus en plus compromis. L'impératif stratégique se double ainsi d'un impératif éthique qui constitue déjà et constituera encore plus à l'avenir l'horizon indépassable de notre temps (Jonas, 1992). Le développement durable, avec tout ce que cela implique, va devoir être incorporé à toute réflexion stratégique (Aggeri, Acquier, Pezet, 2005). Le champ de la recherche en stratégie ne peut pas ne pas en tenir compte (Martinet et Reynaud, 2005 ; Boiral, 2007). Pour ce faire, elle doit mettre en avant une éthique de la finitude, pour reprendre une idée d'Eugène Enriquez sans laquelle de telles réorientations ne pourront avoir lieu (1997), c'est-à-dire de prendre conscience de ses propres limites et imperfections, notamment de notre condition de mortel.

## CONCLUSION

Réfléchir sur l'agir stratégique en situation dans le contexte socio-historique qui est le nôtre nécessite un certain nombre de repositionnements de la réflexion dans ce domaine. Dans ce chapitre, nous avons essayé à partir d'une posture anthropologique d'inspiration phénoménologique d'insister sur une conception de l'agir stratégique qui remette au centre les acteurs concernés dans leur humanité concrète. Nous avons ainsi rappelé qu'un tel agir est le fruit de tous les acteurs d'une organisation et non d'un seul, le management étant avant tout une entreprise collective à laquelle chacun contribue à son niveau. Nous avons souligné par la suite combien cet agir stratégique était lié à des activités langagières et combien la gestion stratégique était avant tout une affaire de parole. Comme les propriétés du langage nous permettent par ailleurs d'accéder à la pensée symbolique, nous avons vu également combien l'agir stratégique s'inscrivait toujours dans un univers de sens et combien il était mû par l'imaginaire social et personnel des acteurs concernés. C'est ainsi que nous avons souligné que tout agir stratégique s'inscrit dans un cadre symbolique qui va influencer les décisions prises, les actions entreprises et l'innovation. Cela va conduire parfois à des chocs d'univers qui peuvent se révéler particulièrement problématiques pour les personnels concernés.

Cet agir stratégique s'enracine toujours par ailleurs dans un espace-temps. Il est influencé d'une part, par le rapport qu'entretiennent les acteurs concernés avec les temporalités sociales, et d'autre part, par les espaces dans lesquels les entreprises inscrivent leur action. Enfin, l'agir stratégique ne se contente pas de construire des discours. Nous avons vu que ces décisions mettent en place des pratiques de gestion qui peuvent avoir des effets sur les salariés concernés. La multitude d'enquêtes qui, aujourd'hui, mettent en cause l'organisation du travail dans la montée subite du stress professionnel nous indiquent que l'agir stratégique ne peut faire l'impasse sur les conséquences de cet agir au quotidien.

Plus généralement, la popularité des questionnements autour de l'avenir de la planète, nous indique également que la dégradation observée aujourd'hui est bel et bien le fruit de nos activités et de nos manières de vivre. Le retournement que nous devons faire dans les années qui viennent, interpelle bien sûr tout le monde tout en imposant une autre manière de voir à tous les acteurs. L'agir stratégique concret des entreprises et la pensée sur cet agir vont inmanquablement devoir en tirer les conséquences. Désormais, nous devons substituer, à un agir stratégique souvent aveugle aux dimensions soulignées ici, un agir socialement responsable qui privilégiera les dimensions vécues qui font la richesse de l'expérience humaine. À l'heure de la mondialisation et des questions entourant le développement durable, cela ne nous semble plus un luxe mais une nécessité pour que nous puissions surmonter les redoutables défis qui s'annoncent.

Dans un ouvrage qui a fait date, Karl Polanyi, un des grands anthropologues de l'économie, soulignait combien l'économie de marché, contrairement à d'autres types d'économie dans l'histoire humaine, avait intégré dans sa logique propre l'autonomisation du reste de la société (193; 1976). Il nous rappelait aussi combien cet effort était voué à l'échec en raison des souffrances que cela entraînait. C'est la raison pour laquelle, selon lui, on observait régulièrement depuis le début du XIX<sup>e</sup> siècle des mouvements de réencastrement de l'économie dans le social et le politique.

Il ajoutait, enfin, que ces mouvements pouvaient avoir des formes différentes: des plus autoritaires aux plus démocratiques. L'histoire nous a montré que son analyse était fondée. Les débuts de ce XXI<sup>e</sup> siècle nous semblent indiquer que nous sommes, de nouveau, dans une telle situation. Les appels à la régulation n'en sont-ils pas de nouveau des illustrations?

L'agir stratégique des grandes organisations contribuant dans une large mesure à ce mouvement, à nous, chercheurs, praticiens et citoyens, de réfléchir à des solutions à la fois raisonnables et démocratiques, de faire en sorte qu'elles s'imposent au détriment des autres solutions, sachant que ces dernières ne sont jamais bonnes pour le plus grand nombre et de conjuguer par la même efficacité économique et performance sociale. Ce qui ne demeure-t-il pas en définitive, au fil du temps, le critère ultime d'une bonne gestion et d'un bon agir stratégique? (Follett, 1921; Barnard, 1938; Drucker, 1973; Mintzberg, 1989; Bolge, 2005)

---

### Bibliographie

- AGGERI, F., ACQUIER, A., PEZET, E. (2005), *Organiser le développement durable*, Paris, Vuibert.
- AKTOUF, O. (1986), «La parole dans la vie de l'entreprise: faits et méfaits», *Gestion*, 11,4, pp.31-37.
- AKTOUF, O. (1989), *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- AKTOUF, O. (2004), *La stratégie de l'autruche, Postmondialisation, management et rationalité économique*, Montréal, Écosociété.
- ALLARD-POESI F., «La stratégie comme pratique(s): ce que faire de la stratégie veut dire», tiré de Golsorkhi, D., (dir) (2006), *La fabrique de la stratégie, Une perspective multidimensionnelle*, Paris, Vuibert, pp. 27-48.
- ALTER N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF.
- ALTER, N. (2002), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Alternatives sociales (1994), *Souffrances et précarités au travail. Paroles de médecins du travail*, Paris, Syros.
- ALVESSON, M. et WILLMOTT, H. Editors (2003), *Studying Management Critically*, Londres, Sage.
- AMBLARD, H., BERNOUX, P., HERREROS, G., et Livian Y.F (1995), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.
- ANDREFF, W. (1996), *Les multinationales globales*, Paris, La Découverte.
- ANDREWS K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin.
- ANSOFF, I. (1979), *Strategic Management*, Londres, Mac Millan.
- ANSOFF, I. (1988), *The NewCorporate Strategy*, New York, Wiley. Traduction française, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1989.
- ARON, R. (1962), *Dix-huit leçons sur la société industrielle*, Paris, Gallimard.
- ARTUS, P., et VIRARD, M.-P.(2005), *Le capitalisme est en train de s'autodétruire*, Paris, La Découverte.

- ASKHENAZY, P. (2006), *Les désordres du travail Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil.
- AUBERT, N. (2003), *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Flammarion.
- AUBERT, N. (dir.) (2004), *L'individu hypermoderne*, Paris, Eres.
- AUBERT, N., et GAULEJAC, V. de (1991 ; 2007), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.
- AUDET, M., DERY, R. (1996), « La science réfléchie. Quelques empreintes de l'épistémologie des sciences de l'administration, Savoirs et gouvernementalité », *Revue Anthropologie et sociétés*, Vol. 20-1.
- AUSTIN, J. (1970), *Quand dire, c'est faire*, Paris, Seuil.
- AVENIER, M.-J., dir. (1997), *La stratégie chemin faisant*, Paris, Economica.
- BABEAU, O. (2005), « La transgression ordinaire dans les organisations: le cas des sociétés de conseil », Thèse en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, Laboratoire Crepa.
- BABEAU, O. (2006), « Management stratégique, mise en scène et consulting. Le rôle de la mise en scène dans la fabrique quotidienne de la stratégie », pp.197-217.
- BAECHLER, J. (1995), *Le capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BAKAN, J. (2004), *The Corporation, The Pathological Pursuit of Profit and Power*, London, Constable. Traduction française, *Psychopathes et compagnie*, Montréal, les Éditions transcontinentales, 2004.
- BARUS-MICHEL, J., ENRIQUEZ, E. et LEVY, A., (dir.) (2002), *Dictionnaire de psychosociologie*, Paris, Eres.
- BAUER, M. avec la collaboration de BERTIN-MOUROT, B. (1987), *Les 200 Comment devient-on un grand patron*, Paris, Seuil.
- BAUER, M., avec la collaboration de BERTIN-MOUROT, B. (2000), *Radiographie des grands patrons français. Les conditions d'accès au pouvoir 1985-1994*, Paris, L'Harmattan.
- BAUDELOT, C., GOLLAC, M. et coll. (2003). *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard.
- BAUMAN, Z. (2005), *La société assiégée*, Paris, Le Rouergue/Chambon.
- BEAUJOLIN, R. (1999), *Les vertiges de l'emploi*, Paris, Grasset.
- BECK, U. (2002), *La société du risque*, Paris, Flammarion.
- BELIER, Isaac, Kalika, M., Josserand, E. Leroy, I. (2003), *Le E-management: vers une entreprise virtuelle ?*, Paris, Éditions Liaisons.
- BERNOUX, P. (1995), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Seuil.
- BIERNACKI, R. (1995), *The Fabric of Labor Germany and Britain, 1640-1914*, Berkeley, University of California Press.
- BLANCHOT, F. (2007), « Différences culturelles et réussite des alliances », tiré de Davel, E., Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F. (dir.), *La gestion en contexte interculturel*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval, Montréal, Télé-Université du Québec, 2007.
- BLUMEL, R. et CHANLAT, J.-F. (1999), *La place du langage chez les auteurs classiques en gestion: une analyse critique*, septembre, rapport de recherche Cetai n° 99-10, HEC-Montréal.
- BODEN, D. (1995), *The Business of Talk*, Cambridge, Polity Press.

- BOGLE, J.-C. (2005), *The Battle For the Soul of Capitalism*, New Haven, Yale University Press.
- BOLLINGER, D., HOFSTEDE, G. (1987), *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris, Éditions d'Organisation.
- BOLTANSKI, L., et CHIAPELLO, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BONY, J. (2007), « Culture et gestion aux Pays-Bas », in Davel, E., Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F. (dir.), *La gestion en contexte interculturel*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval, Montréal, Télé-Université du Québec, 2007.
- BOIRAL, O. (2007), *Environnement et gestion*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval.
- BORZEIX, A. et FRAENKEL, B., (dir.) (2001), *Langage et travail, Communication, cognition, action*, Paris, CNRS.
- BOULIN, J.-Y. et HOFFMAN, R. (2002), *Les nouvelles pistes du temps de travail en Europe*, Éditions Liaisons.
- BOULBA-OLGA (2006), *Les Nouvelles Géographies du Capitalisme comprendre et maîtriser les délocalisations*, Seuil.
- BOURDIEU, P. (1982), *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard.
- BOURDIEU, P. (1989), *La noblesse d'État*, Paris, Éditions de Minuit.
- BOUTET, J. (dir.) (1995), *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan.
- BOYER, R., et DURAND, J.-P. (1993), *L'après-fordisme*, Paris, Syros.
- BRAUDEL, F. (1985), *La dynamique du capitalisme*, Paris, Arthaud.
- BRION, N., BROUSSE, J. (2003), *Mots pour maux, le discours des patrons français*, Paris, Éditions Descartes.
- BRUNSTEIN, I. (dir.) (1999), *L'homme à l'échine pliée. Réflexions sur le stress professionnel*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Bureau international du travail — BIT — (2000), *Le stress dans l'industrie*, Genève, Bureau international du travail.
- BURGENMEIER, B. (1994), *La socio-économie*, Paris, Economica.
- CALAS, M., et SMIRCHICH, L. (1996), in Clegg, S., Hardy, C. et Nord, W., *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage.
- CAPRON, M., et QUAIREL-LANOIZELEE, F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.
- CAPRON, M., et QUAIREL-LANOIZELEE, F. (2007), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- CARPENTIER-ROY, M.-C. (1995), *Corps et âme, essai de psychopathologie du travail infirmier*, Montréal, Liber.
- CARPENTIER-ROY, M.-C., VEZINA, M. (dir.) (2002), *Le travail et ses malentendus*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval, Toulouse, Octares.
- CASTEL, R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.
- CASTEL, R. (2002), *L'insécurité sociale*, Paris, Fayard.
- CASTORIADIS, C. (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil.



- CASTORIADIS, C. (1996), *La montée de l'insignifiance, Carrefours du labyrinthe IV*, Paris, Seuil.
- Centre des jeunes dirigeants — CJD — (1996), *L'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle. Lettre ouverte aux dirigeants pour réconcilier l'entreprise et la société*, Paris, Flammarion.
- CHANAL, V., (dir.) (2005-2006), «Dossier Récits et management», *Revue française de gestion*, n° 159.
- CHANDLER, A.-T. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press.
- CHANDLER, A.-T., (1977), *The Visible Hand*, Cambridge, Harvard University Press. Traduction française, *La main visible des managers*, Paris, Economica, 1988.
- CHANLAT, J.-F., (dir.) (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval, Paris, Eska.
- CHANLAT, J.-F. (1992a), «Peut-on encore faire carrière?», *Gestion*, vol. 17, n° 3, pp. 100-111.
- CHANLAT, J.-F. (1994), «Francophone Organizational Analysis: an Overview (1950-1990)», *Organization Studies*.
- CHANLAT, J.-F. (1999), «Modes de gestion et stress professionnel», in BRUNSTEIN, I., *L'homme à l'échine pliée*, Paris, Desclée de Brouwer.
- CHANLAT, J.-F. (1998), *Sciences sociales et management*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval, Paris, Eska.
- CHANLAT, J.-F. (2002), «Le défi social du management», in KALIKA, M., *Les défis du management*, Paris, Éditions Liaisons sociales.
- CHANLAT, J.-F., BARMAYER, C. (2004), Numéro spécial, «Cultures, nations et gestion», *Management international*, Montréal, mai.
- CHANLAT, J.-F. (2007), «Theories of management», in G. Ritzer, (editor), *International Handbook of Sociology*, Routledge.
- CHANLAT, J.-F. (2007), "Organizational Anthropology", in CLEGG, S., *International Handbook of Organization Studies*, London, Sage.
- CHOMSKY, N. (2003), *Le profit avant l'homme*, Paris, Fayard.
- CLARKE, T. (2007), *Corporate Governance*, London, Routledge.
- CLARKE, T., CHANLAT, J.-F. (2007), *European Corporate Governance*, London, Routledge.
- CLEGG, S., HARDY, C., NORD W. (1996), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage.
- CLEGG, S., KORNBERGER, M., PITSIS, T. (2005), *Managing Organizations: an Introduction to Theory and Practice*, London, Sage.
- CLEGG, S., KORNBERGER, M., (eds) (2006), *Space, Organization and Management*, Copenhagen, Liber.
- COHEN, D. (2006), *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Paris, Seuil.
- COLLINS, D. (2000), *Management Fads and Buzzwords Critical-Practical Perspectives*, London, Routledge.
- Communauté économique européenne — CEE — (1994), "European Conference on Stress at Work: A Call for Action: Proceedings, Dublin, European Foundation for The Improvement of Living and Working Conditions".
- COMTE-SPONVILLE, A. (2004), *Le capitalisme est-il moral?*, Paris, Albin Michel.

- COOPER, C.-L. (ed.) (2003), *Managerial Occupational and Organizational stress Research*, London, Ashgate Publishings.
- COSETTE, P. (1998), «The study of language in organizations: a symbolic interactionist stance», *Human Relations*, 51(11), pp. 1355-1377. En français, en 1998, sous le titre «L'étude du langage dans les organisations: une perspective interactionniste symbolique», *Psychologie du travail et des organisations*, 4 (1-2), pp. 5-26.
- COURRIER INTERNATIONAL (2007), Dossier «Écologie La Chine s'alarme enfin», n° 853.
- COX, T., GRIFFITS, A., et RIAL -GONZALES, E. (2004), *Rapport sur l'état de la recherche sur le stress au travail en Europe*, Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, Bilbao.
- CROZIER, M. (1964), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- CRUVER, B. (2003), *Enron Anatomy of Greed*, London, Arrow Books.
- CLOT, Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris PUF.
- CZARNIAWSKA, B. (2004), *Narratives in Social Sciences Research*, London, Sage.
- DAVEL, E., DUPUIS, J.-P., CHANLAT, J.-F. (dir.) (2007), *La gestion en contexte interculturel*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval, Montréal, Télé-Université du Québec.
- DEAL, T.-E., KENNEDY, A. (1982), *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Reading, Addison-Wesley.
- DEJOURS, C. (1993), *Travail et usure mentale*, Paris, Bayard, 1993, nouvelle édition, 2000.
- DEJOURS, C. (1998), *Souffrance en France*, Paris, Seuil.
- DEJOURS, C. (2004), *L'évaluation à l'épreuve du réel*, Paris, Éditions INRA.
- DEMERS, C., CHARBONNEAU, M. (2001), La stratégie discursive d'Hydro-Québec dans la controverse écologique de Grande-Baleine. Actes électroniques de la X<sup>e</sup> conférence de l'Association internationale de management stratégique, Québec, 13 au 15 juin 2001, 27 pages.
- DUBAR, C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris Armand Colin.
- DUBAR, C. (2000), *La crise des identités*, Paris, PUF.
- DUFOUR, M., CHANLAT, A. (1985), *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Montréal, Québec/Amérique, Paris, Éditions d'Organisation.
- DUPUY, F. (2004), *Sociologie du changement*, Paris, Dunod.
- DUPUY, F. (2005), *La grande fatigue des élites*, Paris, La Découverte.
- DURAND, G. (1984), *L'imagination symbolique*, Paris, PUF.
- DUVILLIER, T., GENARD, J.-L., PIRAUX, A. (2003), *La motivation au travail dans les secteurs publics*, Paris, L'Harmattan.
- EHRENBERG, A. 1998, *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Odile Jacob.
- EMERY, Y., GIAUQUE, D. (2005), *Les paradoxes de la gestion publique*, Paris, L'Harmattan.
- ERHENREICH, B. (2002), *Nickel and Dimed Undercover in Low-wage, USA*, London, Granta Books.
- ETTIGHOFFER, D., BLANC, G. (1998), *Le syndrome de Chronos*, Paris, Dunod.

- ETZIONI, A. (1988), *The Moral dimension toward a new economic*, New York, Free Press.
- ENRIQUEZ, E. (2003), *De la horde à l'État Psychanalyse du lien social*, Paris, Gallimard, 1983, poche.
- ENRIQUEZ, E. (1992), *L'organisation en analyse*, Paris, PUF.
- ENRIQUEZ, E. (1997), *Les jeux du désir et du pouvoir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- FAY, E. (2004), *Information, parole et délibération*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval.
- FERNANDEZ, B., et LINHUA Z. (2007), « Culture et gestion en Chine: 'gérer un pays, c'est comme cuisiner un petit poisson' », in DAVEL, E., DUPUIS, J.-P. et CHANLAT, J.-F. (dir.), *La gestion en contexte interculturel*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval, Montréal, Télé-Université du Québec, 2007.
- FISCHER, G.-N. (1989), *Psychologie des espaces de travail*, Paris, A. Colin.
- FISCHER, G.-N., VISCHER, J. (1996), *Évaluation des espaces de travail*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- FISCHER, G.-N. (2003), *Les blessures psychiques, La force de revivre*, Paris, Odile Jacob.
- FRANCFORT, I., OSTY, F., SAINSAULIEU, R., UHALDE, M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- FRANK, R.H., COOK, P. (1995), *The Winner-Take-All Society*, New York, Penguin Books.
- FREEMAN, R.-B. (1996), "Toward an apartheid economy", *Harvard Business Review*, sept.-oct., pp. 114-126.
- FRIEDMAN, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, 13 septembre.
- FREYSSINET, J. (1997), *Le temps de travail en miettes, vingt ans de politiques publiques et de négociations collectives*, Paris, Éditions de l'Atelier.
- FRIDENSON, P. (1998), *Histoire des usines Renault*, Paris, Seuil.
- GASPARINI, G., PARENT-THIRION, NANTEUIL (2000), *Full-time or Part-time Work: Realities and Options*, Fondation européenne de Dublin.
- DE GAULEJAC, V. (2005), *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil.
- GABILLIET (2005), Papier présenté au Colloque « L'individu hypermoderne », Paris, ESCP-EAP.
- GALBRAIGHT, J.-K. (1967), *Le nouvel État industriel*, Paris, Gallimard.
- GAZIER, B. (2005), *Vers un nouveau modèle social*, Paris, Flammarion, Champs.
- GEERTZ, C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books.
- GIDDENS, A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF.
- GIRIN, J. (1982), « Langage en actes et organisations », *Économie et sociétés*, 16, pp. 1559-1591.
- GIRIN, J. (1990), « Problèmes du langage dans les organisations », in Chanlat, J.-F., dir. (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval, Paris, Eska. pp. 37-77.
- GIROUX, N. (1998), « La communication dans la mise en œuvre du changement », *Management international*, n° 3(1), pp.1-14.

- GIROUX, N. (2002), « La gestion discursive des paradoxes de l'identité », in DOSTALER, I., LAROCHE, H., BOIRAL, O. (dir.), *Perspectives en management stratégique*, tome 8, Paris, Éditions EMS, pp. 133-163.
- GIORDANO, Y. (1994), *Du changement organisationnel à l'action stratégique, une lecture communicationnelle des organisations*, Grenoble, A.N.R.T, Université Pierre Mendès France (Grenoble II).
- GIUST-DESPRAIRIES, F. (2002), « Cornelius Castoriadis », in BARUS-MICHEL, J., ENRIQUEZ, E., LEVY, A. (dir.), *Dictionnaire de psychosociologie*, Paris, Érès.
- GIUST-DESPRAIRIES, F. (2003), *L'imaginaire collectif*, Paris, Érès.
- GOLSORKHI, D. (dir.) (2006), *La fabrique de la stratégie, Une perspective multidimensionnelle*, Paris, Vuibert.
- GOMEZ, P.-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise: modèles économiques et pratiques de gestion*, Paris, InterÉditions.
- GRAMACCA, G. (2001), *Les actes de langage dans les organisations*, Paris, L'Harmattan.
- GROSJEAN, M., LACOSTE, M. (1999), *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Paris, PUF.
- GUSDORF, G. (1967), *Les sciences de l'homme sont des sciences humaines*, Strasbourg, Faculté des lettres de l'Université de Strasbourg.
- GUSDORF, G. (1984), *La parole*, Paris, PUF.
- HAGEGE, C. (1993), *L'Homme de paroles: contribution linguistique aux sciences humaines*, Paris, Folio Gallimard.
- HARRISON, D., LEGENDRE, C. (2002), *Santé et sécurité et transformations du travail*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.
- HASSARD, J. (1988), *Time, Work and Organization*, London, Routledge et Kegan Paul.
- HASSARD, J. (1990), « Pour un paradigme ethnographique du temps de travail », in CHANLAT, J.-F. (dir.) (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval, Paris, Eska, pp. 215-230.
- HECKSCHER, C. (1995), *White Collar Blues*, New York, Basic Books.
- HELPER, J.-P., KALIKA, M., et ORSINI, J. (2006), *Management Stratégie et Organisation*, Paris, Vuibert.
- HERREROS, G., BERNOUX, P., et LIVIAN, Y – F. (1995), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.
- HERTSGAARD, M. (2002), *L'Amérique expliquée au monde entier*, Paris, Stock.
- HIRECHE, L., CHANLAT, J.-F. (2007), « Papier présenté dans le cadre du Congrès de l'Euram », Paris, mai.
- HOFSTEDE, G. (2004), *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, New York, and McGraw-Hill.
- HUEZ, D. (1994), *Souffrances et précarités au travail*, Paris, Syros.
- HUSSON, M. (2007), « Travailler moins pour gagner plus », *Le Monde diplomatique*, n° 637, avril, pp. 1-6-7.
- HUTTON, W. (2002), *The World We're In*, London, Little Brown.
- INGLEHART, R., BASANEZ, M., MORENO, A. (1998), *Human Values and Beliefs*, University of Michigan Press.
- IRIBARNE, P. (1993), *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil.
- IRIBARNE, P. (1998), *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil.

- D'IRIBARNE, P. (2003), *Le tiers monde qui réussit*, Paris, Odile Jacob.
- D'IRIBARNE, P. (2006), *L'étrangeté française*, Paris, Seuil.
- IRIGOYEN, M.-F. (1998), *Le harcèlement moral*, Paris, poche.
- JACKHALL, R., MORAL MAZES (1988), *The World of Corporate Managers*, New York, Oxford University Press.
- JOHNSON, G., MELIN, L., WHITTINGTON, R. (2003), « Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View? », *Journal of Management Studies*, 40, pp. 3-22.
- JOLY, A. (2004), *Fiefs et entreprises en Amérique latine*, Ste Foy, Presses de l'Université Laval.
- JONAS, H. (1992), *Le principe responsabilité*, Paris, Éditions du Cerf.
- JULLIEN, F. (1996), *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset.
- JULLIEN F. (2005), *Conférence sur l'efficacité*, Paris, PUF.
- KALIKA, M. (dir.) (2002), *Les défis du management*, Paris, Édition Liaisons Sociales.
- KALIKA, M. (dir.) (2005), *Management européen et mondialisation*, Paris, Dunod.
- KAMDEM, E. (2002), *Management et inter-culturalité en Afrique, Expérience camerounaise*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval, Paris, L'Harmattan.
- KANTER, R. (1977), *Men and women of the corporations*, New York, Basic Books.
- KARASEK, R., THEORELL, R. (1990), *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, The Free Press.
- KETS DE VRIES, M., MILLER, D. (1985), *L'entreprise névrosée*, Paris, Mc Graw Hill.
- KETS DE VRIES, M. (2002), *L'irrationalité des managers*, Paris, Éditions d'Organisation.
- KLEIN, N. (2001), *No Logo*, Montréal, Leméac, Paris, Actes Sud.
- KOENIG, G. (2004), *Le Management stratégique. Projets, interactions et contextes*, Paris, Nathan.
- KRUGMAN, P. (2005), *The Great Unravelling Losing Our Way in The New Century*, New York, Norton Cy.
- LAPIERRE, L. (dir.) (1994-1995), *Imaginaire et leadership*, Montréal, Québec/Amérique, trois tomes.
- LAROCHE, H., NIOCHE, J.-P., (Dir.) (1998), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Paris, Vuibert.
- LAUFER, R. (1982), *La féminité neutralisée? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion.
- LAUFER, R., MARRY, C., MARUANI, M., (dir.) (2003), *Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de genre*, Paris, La Découverte.
- LAUFER, R., et PARADEISE, C. (1982), *Le prince bureaucrate*, Paris, Flammarion.
- LA VILLE (DE), V.-I., MOUNOUD, E. (2006), « La créativité de l'agir ordinaire: éléments pour une approche «énactive» de la stratégie », in GOLSORKHI, D. (dir.) (2006), *La fabrique de la stratégie, Une perspective multidimensionnelle*, Paris, Vuibert, pp. 91-108.
- LECUYER, B., BOUILLLOUD, J.-P. (dir.) (1995), *L'invention de la gestion*, Paris, L'Harmattan.
- LE GOFF, J.-P. (1992), *Le mythe de l'entreprise, critique de l'idéologie managériale*, Paris, La Découverte.
- LE GOFF, J.-P. (2000), *Les illusions du management*, Paris, La Découverte.

- LHUILIER, D. (2002), *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, Paris, Seuil.
- LINHART, D., MOUTET, A. (dir.) (2005), *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*, Paris, La Découverte.
- LINSTEAD, S., WESTWOOD, S. (2002), *The languages of Organizations*, London, Sage.
- LIPSEYR, E., MUCCHIELLI, J.-L. (Dir.) (2004), *Multinational Firms and Impacts on Employment, Trade and Technology New Perspectives for a New Century*, New York,
- MARMOT, M., WILKINSON, R.G. (2000), *Social Determinants of Health*, Oxford University Press.
- MARTIN, D., METZGER, J.-L., PIERRE, P. (2003), *Les métamorphoses du monde Sociologie de la mondialisation*, Paris, Seuil.
- MARTINET, A.-C. (1983), *Stratégies*, Paris, Vuibert.
- MARTINET, A.-C. (dir.) (1990), *Épistémologie des sciences de gestion*, Paris, Economica.
- MARTINET, A.-C., REYNAUD, E. (2004), *Stratégies d'entreprise et Écologie*, Paris, Economica.
- MARUANI, M., (dir.) (2005), *Femmes, genre et sociétés, L'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- MAUSS, M. (1968), *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF.
- MINTZBERG, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row.  
traduction française, *Le manager au quotidien*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG, H. (1989), *Mintzberg on Management: Inside our strange world of Organizations*, New York, Free Press.
- MINTZBERG, H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.
- MINTZBERG, H., LAMPEL, J., AHLSTRAND, B. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, New York, Free Press. Traduction française, 2005, *Safari en pays stratégie: L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris, Village Mondial.
- MINTZBERG, H. (2004), *Managers Not MBAs*, New York, Prentice-Hall.
- MARX, K. (1967), *Le capital*, Paris, Éditions sociales.
- MEDA, D. (2001), *Le temps des femmes*, Paris, Flammarion.
- MERLEAU-PONTY, M. (1976), *Phénoménologie de la perception*, Paris, collection Tel, Gallimard.
- MERLEAU-PONTY, M. (1996), *Sens et non-sens*, Paris, Gallimard.
- MORGAN, G. (1989), *Images de l'organisation*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval, Paris, Eska.
- MORIN, E. (1973), *Le paradigme perdu: la nature humaine*, Paris, Seuil.
- OSTY, F., et UHALDE, M. (2007), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- OUMET, G. (1997), « Régime minceur organisationnel: lorsque les lipides sont les employés », *Info ressources humaines*, vol. 19, n° 5, avril-mai-juin, pp. 10-13.
- PAGES, M. (1979), *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF.
- PAILOT, (2006), « Thèse d'habilitation à diriger des recherches », Université de Lille 1, novembre.
- PALMADE, J., (dir.) (2003), *L'incertitude comme norme*, Paris, PUF.

- PASSET, R. (1996), *L'économie et le vivant*, Paris, Economica.
- PASSET, R. (2002), *L'illusion néo-libérale*, Paris, Fayard.
- PASQUERO, J. (1995), Éthique et entreprises: le point de vue américain, Actes du colloque « Entreprises et société », Association internationale des sociologues de langue française (AISLF), Montréal, 21-23 août.
- PENE, S., BORZEIX, A., FRAENKEL, B. (2001), *Le langage dans les organisations. Une nouvelle donne*, Paris, L'Harmattan.
- PEREZ, R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- PERILLEUX, T. (2001), *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer.
- PERRET, B., ROUSTANG, G. (1993), *L'économie contre la société*, Paris, Seuil.
- PESQUEUX, Y. (2000), *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Paris, Ellipses.
- PESQUEUX, Y., et BIEFNOT, Y. (2002), *L'éthique des affaires*, Paris, Éditions d'Organisation.
- PETTIGREW, A., WHITTINGTON, R., THOMAS, H. (2006), *Handbook of Strategy and Management*, London, Sage.
- Philippon, T. (2007), *Le capitalisme d'héritiers*, Paris, Seuil.
- Piketty, T. (2004), *Les inégalités de revenus*, Paris, La Documentation française.
- PITCHER, P. (1995), *Artistes, artisans et technocrates*, Montréal, Éditions Québec Amérique.
- POIRIER, L. (2005), *Penser stratégiquement*, Institut de Stratégie comparée, www.stratisc.org.
- POLANYI, K. (1974), *La grande transformation*, Paris, Gallimard.
- PORTER, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press. Traduction française (1986): *L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, InterÉditions.
- REED, M. (1989), *Sociology of management*, London, Harvester Wheatshead.
- REICH, R. (1990), « Who are us? », *Harvard Business Review*, n° 1, volume 68.
- RICŒUR P. (1986), *À l'école de la phénoménologie*, Paris, Vrin.
- RIFKIN, J. (1995), *The End of Work*, New York, The Free Press.
- RIFKIN, J. (2004), *The European Dream*, New York, Tarcher Penguin.
- RITZER, G. (1993), *The Macdonaldisation of Society*, Thousand Oaks (Calif.), Pine Forge Press.
- RITZER, G. (2002), *McDonaldization, The Reader*, Thousand Oaks, Pine Forge Press.
- ROULEAU, L. (2006), « Comprendre la fabrique de la stratégie à partir des récits de pratiques », in GOLSORKHI, D. (dir.) (2006), *La fabrique de la stratégie, Une perspective multidimensionnelle*, Paris, Vuibert, pp. 219-240.
- SAINSAULIEU, R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation des sciences politiques, Paris.
- SAINSAULIEU, R. (sous la dir. de) (1990), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation des sciences politiques.
- SAINSAULIEU, R. (1997), *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation, culture et développement*, Paris, Presses de la Fondation des sciences politiques.
- SAINSAULIEU, R. (2001), *Des sociétés en mouvement*, Paris, Desclée de Brouwer.

- SAUL, J.-R. (1992), *Voltaire's Bastards The Dictatorship of Reason in the West*, New York, The Free Press.
- SAUL, J.-R. (2005), *The Collapse of Globalism and the Reinvention of The World*, Toronto, Viking Canada.
- SAUSSOIS, J.-M. (2006), *Capitalisme sans répit*, Paris, La Dispute.
- SCHEIN, E. (1985), *Organizational culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHLOSSER, E. (2002), *Fast Food Nations The Dark Side of All American Meal*, New York, Harper Collins.
- SCHNEIDER, S., BARSOUX, J.-L. (2003), *Managing Across Cultures*, Harlow Pearson; Traduction française, *Le management interculturel*, Paris, Pearson, 2004.
- SCHRONEN, D. (2003), *Le management à l'épreuve du bureau*, Paris, L'Harmattan.
- SCHUMPETER, J. (1951), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot.
- SCHWARTZ, H. (1990), *Narcissistic Process and Corporate Decay*, New York, New York University Press.
- SEARLE, H. (1972), *Les actes de langage*, Paris, Hermann.
- SEGRESTIN, D. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.
- SEN, A. (1999), *L'économie est une science morale*, Paris, La Découverte.
- SENNETT, D. (1998), *Un travail sans qualité*, Paris, Fayard.
- SEIDL, D., BALOGUN, J., JARZABKOWSKI, P. (2006), « Stratégie comme pratique: recentrage de la recherche en management stratégique. Remettre l'humain dans la recherche en stratégie », in GOLSORKHI, D. (dir.) (2006), *La fabrique de la stratégie, Une perspective multidimensionnelle*, Paris, Vuibert, pp. 1-7.
- SIEVERS, B. (1994), *Work and Life itself*, Berlin, de Gruyter.
- SENNETT, R. (1998), *Un travail sans qualités*, Paris.
- SMITH, A. (1976), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, Gallimard.
- SOARES, A. (2002), « Le prix d'un sourire: travail, émotion et santé dans les services », in HARRISON, D., LEGENDRE, C., *Santé, sécurité et transformation du travail*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, chapitre 10, pp. 229-250.
- SOARES, A. (2002b), « Dossier: Les émotions au travail », *Travailler*, n° 9.
- SOROS, G. (1997), "The capitalist threat", *The Atlantic Monthly*, février, pp. 45-58.
- STIGLITZ, J. (2002), *La grande désillusion*, Paris, Fayard.
- STIGLITZ, J. (2003), *Quand le capitalisme perd la tête*, Paris, Fayard.
- STRATI, A. (2005), *Esthétique et organisation*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval.
- SUE, R. (1994), *Temps et ordre social*, Paris, PUF.
- DE TERSSAC, G., TREMBLAY, D. (2000), *Où va le temps de travail?*, Toulouse, Octares.
- THOEMMES, J. (2000), *Vers la fin du temps de travail?* Paris, PUF.
- THOENNIG, J.-C., WALDMAN, R. (2005), *De l'entreprise marchande à l'entreprise marchante*, Paris, Éditions d'Organisation.
- THUDEROZ, C. (1997), *Sociologie des entreprises*, Paris, La Découverte.
- THURLOW, L. (1996), *The Future of Capitalism*, New York, William Morrow and Company, Inc.
- TIME (1997), « Big Tobacco Takes a Hit », 30 juin, pp. 19-25.



- TODD, E. (1984), *L'enfance du monde, structures familiales et développement*, Paris, Seuil.
- TODD, E. (1998), *La diversité humaine*, Paris, Seuil.
- TURNER, B. (ed.) (1990), *Organizational Symbolism*, Berlin, de Gruyter.
- TOURAINÉ, A. (1992), *Critique de la modernité*, Paris, Fayard.
- TOURAINÉ, A. (2006), *Un nouveau paradigme, Pour comprendre le monde d'aujourd'hui*, Paris, Livre de poche.
- Travailler, Dossier: Les émotions au travail, n° 9, 2002.
- VAARA, E. (2006), «La stratégie comme discours: esquisse d'un cadre conceptuel», in Golsorkhi, D. (dir.) (2006), *La fabrique de la stratégie, Une perspective multidimensionnelle*, Paris, Vuibert, pp. 49-64.
- VELTZ, P. (2005), *Mondialisation, villes et territoires*, Paris, PUF.
- VERNANT, J.-P. (2004), *Les origines de la pensée grecque*, Paris, PUF.
- VIDAILLET, B. (coord.) (2005), *Le sens de l'action sociopsychologique de l'organisation*, Paris, Vuibert.
- VILLETTE, M. (1988), *L'homme qui croyait au management*, Paris, Seuil.
- VILLETTE, M. (1996), *Le manager jetable*, Paris, La Découverte.
- VILLETTE, M., VUILLERMOT, C. (2005), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte.
- VOGLER, E., ROUZIES, A. (2006), «Les cadres intermédiaires fabriquent aussi la stratégie», in GOLSORKHI, D. (dir.), *La fabrique de la stratégie, Une perspective multidimensionnelle*, Paris, Vuibert, pp. 109-128.
- WEBER, M. (1991), *Histoire économique*, Paris, Gallimard.
- WEBER, H. (2005), *Du ketchup dans les veines, Pourquoi les employés adhèrent-ils à l'organisation chez Mc Donald?*, Paris, Érès.
- WEICK, K. (2005), *Le sens de l'action*, Paris, Vuibert.
- WESLEY, F. (1990), "Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion", *Strategic Management Journal*, n° 11, (5), pp. 337-351.
- WESTWOOD, R., LINSTED, S. (eds) (2001), *The language of organization*, Londres, Sage.
- WHITTINGTON, R. (1996), «Strategy as Practice», *Longe Range Planning*, n° 29, (5), pp. 731-735.
- WHITLEY, R. (1992a), *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, Londres, Sage.
- WHITLEY, R., (sous la dir. de) (1992b), *European Business Systems: Firms, Markets and Their National Contexts*, Londres, Sage.
- WOLMAN, E., et COLAMOSCA, A. (1997), *The Judas Economy. The Triumph of Capital and the Betrayal of Work*, New York, Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- WREN, D., *The Evolution of Management Thought*, New York, Wiley, 1994.
- ZALEZNICK, A. (1989), *The Managerial mystique: restoring leadership in Business*, New York, Harper & Row.
- ZALEZNICK, A., KETS de VRIES, M. (1985), *Power and the Corporate mind*, Chicago, Bonus Books.

ZARIFIAN, P. (1996), *Travail et communication*, Paris, PUF.

ZARIFIAN, P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris, Éditions sociales.

## Chapitre 1

# Le leadership en situation

Gérard PAVY

La tâche du leader se centre sur le processus stratégique, c'est-à-dire pour l'essentiel, interpréter le monde, fixer le cap et piloter l'organisation pour atteindre l'objectif (R. Reitter, 2004). Dans la pratique, il y a de multiples approches du leadership et de la stratégie qui témoignent de la variété de l'humain et chacune dit quelque chose sur ce que son auteur imagine comprendre du fonctionnement de l'être humain et du fait organisationnel. Telle théorie plaît à un public particulier, mais se trouve rejetée par un autre. Telle approche ressentie comme provocatrice ici, sera perçue ailleurs comme bien naïve. Certaines propositions sont pragmatiques, d'autres conventionnelles, d'autres enfin cherchent à réveiller l'inspiration. Les théories définitives sur l'avantage compétitif se succèdent par vagues : la segmentation stratégique, les modélisations de type SWOT<sup>1</sup>, la construction de la valeur, l'entreprise apprenante, les valeurs et la culture, le benchmarking, l'organisation en réseau, le management du savoir, le capital humain, la flexibilité, les équipes de haute performance, le leader charismatique, l'intelligence émotionnelle, etc. Il n'y aurait pas cette profusion d'offres, s'il n'y avait pas une demande forte de solutions stratégiques. Au-delà de leur variété, ces approches ont un point commun : la recherche d'un profil idéal de leader, d'un modèle absolu de stratégie ou d'organisation pour gagner. Pourtant, il y a déjà plus de cinquante ans, H. Simon a dénoncé la prétention de l'idée trompeuse d'optimisation. Avec sa notion essentielle de rationalité limitée, il a réalisé une première brèche dans la pensée commune : « parce que les possibilités intellectuelles de l'homme sont limitées en comparaison avec la complexité des problèmes auxquels ont à faire face les individus et les organisations, le comportement rationnel s'appuie sur des schémas simplifiés qui prennent en considération les principaux traits d'un problème sans en resituer toutes les complexités », en conséquence, dans la pratique

---

1 SWOT, pour Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat, soit, force, faiblesse, opportunité, menace. Ce modèle permet d'identifier et de classer les enjeux internes et externes auxquels une organisation se trouve confrontée.

«L'optimisation est remplacée par la satisfaction». Si Simon affirme que la rationalité limitée rend mieux compte du processus réel de choix, il reste à expliquer pourquoi la théorie du choix optimal est la plus répandue alors qu'elle est erronée. Pourquoi les gens préfèrent-ils croire en un leurre, alors même qu'ils savent que c'en est un? Nous trouvons dans G. Bachelard un début de réponse: «L'opinion pense mal, elle ne pense pas: elle traduit des besoins en connaissances». Les observations et les grilles rationnelles qui déterminent les choix ne sont pas neutres mais chargées de théories implicites et de préjugés, bref d'une part d'imaginaire, qu'il faut savoir détecter. Les gens y trouvent certainement une satisfaction, une sorte de bénéfice secondaire et ceci constitue l'énigme que nous avons à décoder.

Pour éclairer le leadership, partons des travaux et études qui éclairent le fonctionnement humain dans son ambiguïté. Gardons à l'esprit pour aborder le leadership cette image d'un jardin public à Tokyo où des pierres massives sont disposées de telle sorte que, quel que soit le point de vue que le visiteur choisit, il ne puisse avoir de vue d'ensemble.

Dans le cadre restreint de ce chapitre, nous ne pouvons aborder de façon exhaustive le vaste domaine du leadership. La sélection d'approches diverses et originales, qui rendent compte du phénomène dans sa variété, constitue sans doute un travail utile de déconstruction de l'opinion commune sur le leadership et de cette quête d'optimisation. Nous avons retenu différents travaux, qui éclairent, partiellement bien sûr et de façon limitée, sous un jour critique les comportements sociaux en entreprise.

Nous avons sélectionné quelques vignettes sur le leadership suivant deux axes:

- d'une part, en raisonnant en termes de «facteur» pour évaluer la contribution du leader mesurée à l'aune d'autres ingrédients essentiels, comme l'organisation et le relationnel. L'analyse comparative des valeurs ajoutées de chaque facteur donne des pistes sur le poids relatif du leader dans la formation de la performance;
- d'autre part, en passant en revue les conceptions différenciées de l'humain en organisation, ce qui nous conduit à faire voler en éclat une vision trop lisse de l'individu pour rendre compte de son ambivalence.

## **1. Le leader, l'organisation ou le relationnel: qui est décisif?**

---

### **1.1 QUAND LE LEADER FAIT LA DIFFÉRENCE**

On aborde généralement la question du leadership sous l'angle de la contribution du dirigeant au processus stratégique et du profil idéal de sa personnalité. Bien sûr les hommes font la différence et le dirigeant, sans doute, plus qu'un autre: il existe vraisemblablement un lien fort entre la personnalité, les choix du leader et la performance d'une entreprise. Il est normal que la définition et la recherche du profil idéal soit une préoccupation majeure.

De nombreuses listes de profils adéquats, qui ressemblent à autant de recettes, sont ainsi disponibles pour les esprits en recherche de référentiels monumentaux. À qui se référer : Churchill, Gandhi, Napoléon, Constantin, Hadrien, de Gaulle, Mandela, Bill Gates ou bien encore aux philosophes chinois ? Comme s'il fallait au moins une figure de héros pour renverser les situations compromises, créer du rêve et mobiliser les équipes. D'autres hypothèses implicites doivent être dégagées. Par exemple, le leader ne peut être que quelqu'un de valeureux et de méritant. Il est forcément doté de bonnes intentions et de qualités humaines exceptionnelles. Dans la même veine, les choix du collaborateur ne peuvent être que le fruit d'un calcul réfléchi puisqu'il est rationnel, bien formé et intelligent. Le caractère artificiel de ces présupposés est difficile à détecter tant ils se glissent facilement dans un faisceau de normes sociales acceptées. Une forme répandue de discours idéalise ainsi le management et le fonctionnement de l'entreprise en évitant de rendre compte de sa face cachée. Pourtant, imaginer que l'individu se décide uniquement en optimisant son intérêt rationnel ou que le leader qui réussit est celui qui a le meilleur profil est un peu court pour expliquer l'avènement d'un Hitler par exemple (B. Kellerman, 2004).

Certaines approches de la personnalité se centrent sur les qualités intrinsèques, comme l'honnêteté, l'imagination ou la capacité analytique, d'autres sur les activités principales à réaliser, comme fixer la stratégie, donner une vision, maintenir la cohésion... (M. Barabel et O. Meir, 2002). D'autres enfin proposent des formules de synthèse où le leadership « c'est le ralliement par la vision et... la transmission d'un vouloir vivre, une capacité de confiance et de se commander soi-même » (W. Bennis et B. Nanus, 1989).

La complexification du monde, l'accélération du changement et l'élévation du niveau des compétences ont abouti à privilégier depuis un certain temps les spécificités du leader sur le manager : le premier cherche à inspirer ses collaborateurs, quand le second s'assure avant tout que la situation est bien sous contrôle (A. Zaleznik, 1977). Plus précisément, au manager sont associés ces traits distinctifs : primauté de la rationalité, du contrôle et du calcul d'intérêt, comportement impersonnel centré sur les processus, attitude plutôt passive de recherche de la réduction des risques et tendance au consensus par les règles. Bref, en soutenant l'ordre existant, le manager défend un idéal du moi, ce modèle mental un peu rigide auquel chacun cherche à se conformer. De son côté, le leader fait preuve des qualités suivantes : il est actif, ouvert sur des options et des idéaux larges, il communique par des mises en image évocatrices démontrant sa capacité à saisir l'émotion et le désir de l'autre, il rejette la routine, recherche les opportunités et préfère les structures floues au potentiel créatif plus fort, enfin, il favorise l'apprentissage par identifications. Cet engouement pour le profil du leader aux dépens du manager a trouvé sa confirmation dans le succès d'approches centrées sur le relationnel, comme l'intelligence émotionnelle.

Au total, une tendance se dégage : un discours de solutions, de modèle universel, pour gagner, tant en termes de stratégie que de leadership s'impose en s'étayant sur une mystique du succès. On peut imaginer, évidemment, que plus l'accent est mis sur le caractère décisif du dirigeant, plus ce dernier est incité à croire que son action est déterminante. Le leader qui réunit tant de qualités a forcément un profil hors du commun. Quelles intentions se cachent derrière ces propositions : est-ce pour valoriser l'égo de l'impétrant ou celui des suiveurs qui se sentiront grandis en retour par l'image du dirigeant auxquels ils ne manqueront pas de s'identifier ? Cette glo-

rification du surhomme participe d'un mouvement plus large dont la fonction et les effets n'ont pas échappé à March et Weil (2003) : « Le plus évident est la propension des leaders à souscrire à une vision épique du management et à un sentiment exagéré de leur importance. Comme la plupart d'entre nous, les leaders aiment à se croire importants... Tous ces rituels et ces cérémoniaux poussent les leaders à surestimer leur responsabilité dans leur propre réussite ».

## 1.2 UN ORGANISME QUI MARCHE SANS TÊTE

La valeur ajoutée du dirigeant loin de s'envisager en vase clos doit comprendre également ses interactions avec le fonctionnement organisationnel. Beaucoup de lecteurs ont sans doute encore en tête « Le Prix de l'Excellence », l'ouvrage de Peters et Waterman qui pensaient avoir découvert le secret des entreprises performantes : 10 ans après la publication du travail, aucune des entreprises citées n'était encore dans le Top 100, le hit parade des sociétés les plus rentables, publié par la revue *Forbes*. Ce qui illustre bien cette propension aveugle à surévaluer le poids des modèles stratégiques et des décisions du leader. Pourtant, selon une approche pragmatique d'observation du terrain, les travaux de Cyert et March (1963) avaient déjà abouti à un constat fracassant : la décision en entreprise fonctionne selon le modèle de la poubelle, un écosystème où solutions et problèmes se rencontrent selon des modalités qui ressemblent plus à du bricolage qu'à l'application d'une méthode rigoureuse. Devant ce désastre, l'étendard de la rationalité et de l'optimisation est en berne. Les modèles idéaux de dirigeants et de stratégies sont vains et sans intérêt puisqu'« à la limite, n'importe quelle solution ou presque peut être associée à n'importe quel problème, pourvu vu qu'ils apparaissent dans le même espace de temps » (Cyert et March, 1963). Des informations sont ignorées, la mise en œuvre est peu suivie, alors que la décision est réputée capitale. Chacun se bat pour participer de la décision, puis ne se préoccupe plus de ce qui se passe une fois celle-ci acquise. L'organisation, le collectif humain, ne suit pas passivement la marche à suivre. On assiste à un décrochage du fonctionnement réel par rapport à ce qui est prescrit. Bien plus, loin de dépendre de la vision d'un dirigeant hors normes, la progression des organisations serait due avant tout à des mécanismes très prosaïques comprenant une somme de modestes actions quotidiennes et de compétences opérationnelles de proximité réparties finement et largement dans l'organisation. Cette observation rencontre d'autant plus de résistances au sommet qu'elle dérange : « le contraste entre les petites choses qui font qu'une organisation fonctionne et les conceptions héroïques du leadership est frappant, et potentiellement déstabilisant pour les leaders... Ceci les amène à ne pas prêter attention à des aspects de fonctionnement des organisations qui me paraissent fondamentaux ». (March et Weil, 2003).

Sans épouser nécessairement ce point de vue extrême, il faut reconnaître que toute décision se prépare et se met en œuvre dans un contexte organisationnel doté d'une dynamique propre qui influence le niveau de performance. Il nous faut donc comprendre ce qui agite le fonctionnement réel du collectif humain pour dégager quelques pistes sur la façon dont le leader peut l'influencer.

### 1.3 LA CLÉ DE TOUT : LE RELATIONNEL ?

Une certaine forme de cohérence, de coordination ou d'intégration des efforts individuels est nécessaire pour que le collectif acquière une valeur ajoutée qui dépasse la somme des contributions individuelles. Le processus stratégique comprend trois moments où toute erreur peut avoir des conséquences négatives graves pour la marche de l'entreprise : la perception des problèmes, la prise de décision et la mise en œuvre. Le fonctionnement collectif impacte directement l'efficacité de ce processus stratégique. Or, l'observation quotidienne des entreprises nous rappelle que cette intégration ne va pas de soi : jeux de pouvoir, cloisonnements, rétentions d'information sont des pratiques communes. Ainsi, une poussée mal maîtrisée des forces individuelles et collectives centrifuges, comme un confinement excessif par des forces centripètes peut aboutir à un mauvais réglage de la cohésion. Le tout se traduit par une série d'erreurs ou de dysfonctionnements, comme une sous-estimation des difficultés, l'importance excessive d'un facteur productif, le report de décisions, voire la non décision, une allocation partielle des ressources, des résistances à la mise en œuvre, la mauvaise qualité, les retards de livraison etc. L'importance des dérives individuelles, détournements, manipulations, opportunistes et autres comportements qui obèrent l'efficacité organisationnelle ne doit pas être minorée. Les dissimulations et déformations des informations peuvent éconduire le leader de sa tâche stratégique, l'amenant à sous estimer un risque ou surestimer une opportunité. La lecture de la presse économique permet de se rendre compte de la fréquence de ces phénomènes.

Des ressources significatives sont gaspillées par des pratiques déviantes mais aussi par les mécanismes de défense coûteux que les acteurs mettent en place pour se protéger. Ceci confirme avec force le constat précédent sur l'écart entre les comportements attendus et prescrits d'une part, et le fonctionnement réel, d'autre part. Selon le principe hobbesien, « l'homme est un loup pour l'homme » et ce dernier tend souvent à suivre son intérêt aux dépens du groupe et à se protéger dès qu'il ne se sent pas en confiance. Freud (1921) reprend la parabole de Schopenhauer des porcs-épics transis : « aucun ne supporte de l'autre un rapprochement trop intime », pour illustrer toute la difficulté à trouver la bonne distance entre individus. Dans cette parabole, par grand froid, les porcs-épics se rapprochaient pour se réchauffer et éviter de mourir de froid, mais alors, ils devaient supporter les piquants de chacun, ce qui les contraignit à s'éloigner, « si bien qu'ils furent ballottés entre les deux souffrances jusqu'à ce qu'ils aient finalement trouvé une distance moyenne leur permettant de tenir au mieux ».

Les voies et leviers qui permettent à une entreprise d'atteindre et de préserver un niveau de cohésion ou cohérence suffisant ont fait l'objet d'études sous de multiples regards, économique, sociologique, psychologique ou anthropologique. C'est la question permanente que l'on retrouve bien sûr chez les classiques, de Rousseau à Durkheim en passant par Hobbes et Tönnies, et que reprend récemment Granovetter (2001) : sous quelles conditions un ordre social s'installe, autrement dit, comment s'articulent autonomie individuelle et convergence des efforts ? Serait-ce le résultat d'un calcul, d'une main invisible ou bien d'une fusion au moins partielle des ego ? La cohérence est-elle obtenue par la contrainte ou par une convergence autour de valeurs partagées, et dans ces deux cas, quel est le rôle du chef ? Comment les comportements opportunistes sont-ils évités ? Comment rendre suffisamment coûteuses les pratiques

contreproductives et en décourager les éventuels amateurs? Un niveau minimum de transparence de l'information et de coopération est nécessaire à l'efficacité organisationnelle et ce niveau sera d'autant plus élevé que la confiance est partagée entre ses membres. Celle-ci dépend, à son tour, du degré de prévisibilité du comportement des acteurs. Plusieurs chemins se dessinent selon la conception de l'homme adoptée.

Si l'homme est conçu comme un être rationnel, cherchant à optimiser son intérêt, la coordination des activités peut se faire par la distribution d'enjeux, de récompenses et de sanctions, bref, sur un mode pavlovien, par la mise en place d'un système incitatif des comportements recherchés. Mais on voit bien que les outils formels de management, la hiérarchie, les systèmes d'évaluation des performances et de rétribution, ne peuvent suffire : les arrangements d'intérêt ne valent qu'à court terme, la coopération se réduit à une négociation de type donnant – donnant. Ce mode ne permet pas d'engager les gens dans des projets complexes aux retours incertains qui ne se dessinent que sur le moyen terme.

L'autre piste passe par l'engagement de chacun, au-delà de son intérêt à court terme, dans une œuvre collective, comme si une dose d'altruisme venait freiner la pression narcissique et mitiger la logique individuelle. Qu'est-ce qui va lier les gens? Soit l'identification des individus à un leader, soit le partage de normes et de valeurs communes au groupe d'appartenance. Par un processus d'intériorisation, un objet commun vient se loger à la place de l'idéal du moi de la personne. En retour de cette adhésion aux normes collectives, l'individu bénéficie de la protection du groupe. Ainsi, l'identification, comme le souligne Freud (1921), «peut naître chaque fois qu'est perçue à nouveau une certaine communauté avec une personne qui n'est pas objet de pulsions sexuelles». Nous avons donc deux leviers pour assurer cette cohésion d'un groupe : l'allocation des sanctions (positives et négatives) pour manager les intérêts individuels et l'identification comme ciment du relationnel. Le dirigeant, son profil et son mode de décision et d'action retrouve toute sa place, non pas dans l'abstraction, mais dans sa manière de gérer les intérêts individuels et dans la capacité d'attraction de sa posture dans le champ des identifications.

Peut-on apprécier plus précisément la part des deux leviers, formels et relationnels, dans l'obtention et le maintien de la cohésion collective? Toutes les organisations sont traversées par des réseaux informels qui, sans prendre la forme de groupes structurés, constituent une mise en relation stable de personnes partageant des liens privilégiés d'entraide ou de mise en commun d'information. La part irréductible du relationnel s'explique aussi par sa valeur ajoutée spécifique dans la stratégie d'un individu ou d'une organisation : l'information pertinente est celle qui échappe à la transparence. Parce qu'elle est protégée, connue d'un nombre limité de personnes, une information donne du pouvoir. Le réseau permet à la fois de masquer des erreurs et des échecs et de saisir, avant tout le monde, des opportunités. A partir du moment où une masse importante d'acteurs possède l'information clé, chacun y perd son avantage stratégique. L'information banalisée n'est plus pertinente. Le marché comme la hiérarchie se double donc d'un système informel, relativement autonome. Des mécanismes de contrôle social régulent ces systèmes informels pour les protéger contre des pillages éventuels. Le fameux capital humain se loge aussi dans ce tissu relationnel.

L'écart entre le prescrit et le réel se décline donc au niveau du fonctionnement collectif. Cet écart, considéré bien souvent comme un ratage, comme le résultat d'un



détournement d'objectif ou de ressources, a en fait une fonction positive. Pour partie, les réseaux et le fonctionnement informel constituent cet écosystème indispensable qui héberge les supports fragiles de la confiance, et assure la transmission et la protection des informations sensibles.

## 2. Les différentes facettes de l'humain

De très nombreuses approches, études et regards sur le fonctionnement de l'individu dans des systèmes organisés, confirment la complexité de sa psyché et l'ambiguïté de ses motivations. L'introduction de la rationalité limitée offre des points de fuite qui remettent en cause les logiques de rationalité et d'optimisation des intérêts pour dégager de nouvelles perspectives.

Nous allons ainsi chercher à éclairer ces frontières de la rationalité. Ce parcours pourra faire penser à une sorte de visite d'un musée des horreurs, mais c'est un détour indispensable si l'on veut partir du concret et non d'une vision éthérée et abstraite de l'homme. Nous allons d'abord essayer de répondre à cette question : comment le dirigeant, lien intégrateur entre la structure formelle et l'individu avec ses réseaux informels, influence-t-il le comportement de ses collaborateurs ?

### 2.1 LES PRÉJUGÉS ET LA PROPENSION « NÉGATIVISTE » DU MANAGER

Prenant le contre-pied des propositions à la gloire du bon manager, certains travaux importants mettent en évidence, au contraire, une sorte de propension « négativiste » du manager (Manzoni et Barsoux, 2004) : le manager, en pointant ce qui ne va pas chez le collaborateur, tend à favoriser une culture de l'échec et, involontairement, la multiplication des erreurs. Ce syndrome de l'échec programmé montre que « les dirigeants, inconsciemment et généralement avec les meilleures intentions, ont souvent leur part de responsabilité dans le manque de succès d'un employé ». Dans la perception d'une situation objective sont introduits des biais, des sources d'aveuglement qui distordent l'interprétation. Chacun sait que la réalité est perçue au travers de prismes qui y substituent une image construite, comme les couleurs de l'arc en ciel sont dans la tête de l'observateur et non dans l'air. Facteur aggravant, travaillant à rythme soutenu, contraint par un agenda surchargé, maintenu sous pression et jonglant avec un contexte extrêmement mouvant, le dirigeant est conduit à attribuer rapidement des « étiquettes » aux gens et à s'y tenir même si la réalité les contredit. Le stéréotype et le préjugé, sont efficaces – en apparence – car ils font gagner du temps, ce dont le manager manque précisément le plus.

Par exemple, le dirigeant met sous contrôle rapproché un collaborateur jugé moins performant. Ce dernier interprète cette nouvelle attitude comme une marque de manque de confiance, se démotive et devient moins performant, ce qui confirme le dirigeant dans son opinion. Le dirigeant tend à sous-estimer l'impact de son comportement sur le niveau d'implication du collaborateur. Et le cercle vicieux se met en place. Comme par hasard, une constellation de connotations négatives est associée à ceux qui sont étiquetés comme moins bons performeurs : ils sont jugés moins éner-

giques, moins autonomes, plus défensifs, peu innovants, plus bornés, etc. Tenu par son engagement de résultats vis-à-vis de ses propres supérieurs, le manager sous pression est peut-être incité à trouver dans son collaborateur moins performant la justification commode de retards ou de dysfonctionnements éventuels de l'activité qu'il supervise. Le manager va s'identifier négativement à ce collaborateur insatisfaisant car ce dernier représente ce que lui, le manager performant, est censé ne pas être. En l'étiquetant négativement, il escamote la réflexion sur ces mêmes faiblesses qui sont éventuellement en lui. Evidemment, de leur côté, les collaborateurs ne sont pas les derniers à utiliser les étiquettes pour fixer leurs opinions sur leurs dirigeants.

On voit également ce que ce genre de message peut avoir de déstabilisant, car culpabilisant, pour un manager: si un collaborateur est peu performant, ce serait de sa faute. On comprend que le responsable, auquel on demande en même temps de tenir des objectifs de plus en plus tendus, puisse se montrer réticent à l'écoute de ce discours sur le syndrome d'échec programmé.

Le mérite de ces travaux est de remettre le dirigeant en scène, en indiquant que la relation dirigeant – collaborateurs a un impact majeur sur la performance du collaborateur. Ils soulignent aussi l'ancrage dans la dimension intersubjective de tout acte de management et proposent un premier décryptage de ce fonctionnement informel, où la confiance joue ce rôle primordial que l'on tend pourtant à sous-estimer. Bref, ils offrent des éléments d'analyse et d'explication sur ces décrochages surprenants constatés entre le prescrit et le réel.

## 2.2 L'OUVERTURE SUR LES MÉCANISMES DE DÉFENSE

Dans la même veine, des auteurs ont mis en évidence les routines défensives qui freinent la communication et l'apprentissage dans les organisations: «j'appelle routine défensive organisationnelle toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui les empêche en même temps d'en identifier ou d'en atténuer les causes. Les routines défensives font obstacle à l'apprentissage (anti-learning) et sont surprotectrices» (Ch. Argyris, 2003). L'individu dans ses interactions suit ce processus implicite: il cherche à réaliser son objectif personnel en maximisant ses gains. Ceci le conduit à défendre sa position, à chercher à contrôler les autres acteurs de façon unilatérale, tout en masquant et réprimant l'expression de ses propres sentiments. En somme, chacun cherche à nier ou dissimuler l'écart qui inévitablement se creuse entre les valeurs de dialogue et d'ouverture prêchées et les conduites pratiquées de rétentions d'information, de coalitions dysfonctionnelles ou de médisances. Ces routines de défense confirment leurs tenants dans leur position dominante et favorisent le maintien du statu quo. Dans un grand groupe pétrolier, une enquête psychosociologique nous a permis de montrer comment, dans cette culture, l'intérêt individuel prioritaire de préserver le face à face aboutit à taire les problèmes: les mauvaises nouvelles de perte de part de marché sont esquivées, jusqu'à ce que le management soit contraint de faire face à une crise financière majeure. Ces stratégies d'esquive sont dissimulées, y compris, aux yeux de celui qui y recourt.

On retrouve ici à l'œuvre le processus de hiérarchie implicite des valeurs, analysé par Manzoni et Barsoux dans le cas de relations verticales, et appliqué à des rela-

tions horizontales. Elles sont d'autant moins détectables qu'on les acquiert de bonne heure et qu'elles se fondent dans les normes sociales les mieux partagées.

Évidemment pour sortir de ces ornières, encore faudrait-il que chacun se prenne en main, ce qui n'est pas chose aisée, car « un esprit obtus ne reçoit que des aperceptions confuses ; mais à cause de cela même, il ne se rend pas nettement compte qu'il est obtus. Il ne commencerait à souffrir de sa bêtise que s'il prenait conscience de cette bêtise ; et pour qu'il en prenne conscience, il faudrait qu'il devienne intelligent... » (A. Gide, 1925).

Le besoin de maintenir une position dominante et la propension à l'optimisation, comme la primauté du rationnel et du prescrit, ces trois éléments qui se nourrissent mutuellement ont la même finalité : protéger l'individu, ici le manager, de l'embarras et des menaces latentes ou explicites.

## 2.3 LA MISE EN CARTE DU RÉEL

À partir de référentiels théoriques différents et en s'appuyant sur un abondant travail clinique, d'autres auteurs (M. Fiol, F. De Greuser, 2004) analysent la genèse de ces dispositifs de défense et aboutissent à des conclusions similaires. Les managers considèrent leurs croyances comme des vérités absolues, et ils tendent à simplifier le monde en répliquant des solutions anciennes. Il faut souligner ici cette idée de filtre réaliste : les dirigeants tendent à considérer le monde comme une réalité objective, une donnée extérieure à eux. Ceci les conduit à raisonner plus en termes d'éléments disjoints que de relations et à s'exclure de la situation observée, ce qui est en concordance avec le syndrome de l'échec programmé où le dirigeant sous-estime l'impact de son comportement sur la relation avec ses collaborateurs. Ces réflexes mentaux et la mentalité solution se traduisent par une « mise en carte » du réel. Coïncé entre l'impératif de maîtrise exigé d'un manager réputé omnipotent et l'ambiguïté mouvante des situations insaisissables, le dirigeant s'appuie sur ces mécanismes de défense pour prévenir toute blessure narcissique et dénier sa propre angoisse. Ainsi que l'observe G. Bachelard « il vient un temps où l'esprit aime mieux ce qui confirme son savoir que ce qui le contredit, où il aime mieux les réponses que les questions. Alors l'instinct conservatif domine, la croissance spirituelle s'arrête » (1980). La fonction ataraxique (rassurante) de ces réflexes mentaux constitue un bénéfice secondaire non négligeable en maintenant le dirigeant dans son illusion de maîtrise de la situation. On devine aisément le coût à payer pour la répétition de cette stratégie défensive. Le dirigeant va tendre à se fixer sur les outils et les stratégies qui ont fait leur preuve, alors que le contexte change : « comme de nombreux dirigeants et une grande partie de la littérature managériale ne se préoccupent que du travail prescrit, niant ainsi les contraintes, les managers ont tendance à adopter un comportement mécanique ». (M. Fiol, F. De Greuser, 2004)

## 2.4 LA PERSONNALITÉ NARCISSIQUE

Le travail du leadership n'est pas simple. Par ces mécanismes de défense, chacun d'entre nous cherche à mettre en boîte la réalité en fonction de ses a priori. Certains y arrivent mieux que d'autres : c'est à cela que l'on reconnaît la personnalité

narcissique. La propension à la maîtrise de tout un chacun, la pulsion d'emprise, pousse le « control freak » à réduire l'autre à un rouage dans une machine (M.K. de Vries, 2004). Ce type de personne s'éprend d'elle-même, ignore les autres, et perdant ainsi tout repère, il tombe aisément dans la mégalomanie. Or la blessure narcissique, mentionnée plus haut, n'est jamais loin : le bébé roi idéalisé dans les yeux de la mère renonce difficilement à la croyance en sa toute puissance. Pour ces individus en position dominante, la remise en cause est d'autant plus difficile qu'être sensible à la dimension subjective, au psychologique, signifie être faible, en position dominée. Selon de nombreux observateurs, les formations techniques ou finances de la plupart des dirigeants ne favorise pas la prise de conscience des émotions personnelles et renforce le barrage aux sentiments des autres. À partir du moment où je suis dominant, je dispose des moyens pour actionner mon environnement, donc pourquoi m'intéresserai-je aux facteurs psychologiques ?

Ce qui est vrai au niveau individuel peut se retrouver à l'échelle d'une société. Les entreprises multinationales, IBM et GM, ont souvent été présentées comme des entreprises à la culture rigide, caractérisée par ces traits : déni de réalité face aux succès de la concurrence, le narcissisme de groupe qui se centre sur lui-même, la difficulté à faire le deuil d'un passé glorieux. (Levinson, 1994).

Pendant, il faut être au moins deux pour faire qu'un leader narcissique puisse opérer : ce dernier a des collaborateurs qui le suivent. Sans miroir, pas de narcisse. La part de narcisse jamais assurée en chacun de nous trouvera dans le leader narcissique une réponse à sa demande : « les suiveurs confèrent à leurs leaders les mêmes pouvoirs magiques et d'omniscience que ceux qu'ils attribuaient à leurs parents... » (Kets de Vries, 1991).

## 2.5 LA PART DE RESPONSABILITÉ DES DOMINÉS

Il nous faut aborder sous un autre angle le problème des « suiveurs ». On a mis en évidence les comportements de soumission à l'autorité (S. Milgram, 1974). Dans une expérience restée célèbre, le chercheur de l'université de Yale a montré comment des individus ordinaires, placés dans un cadre hiérarchique formel, sont capables de comportements tortionnaires. Pour la réalisation d'une expérience scientifique sur l'apprentissage, l'expérimentateur demande à des participants volontaires d'infliger choc électrique d'intensité croissante, de 15 à 450 volts à un élève, attaché dans une pièce voisine, à chaque fois qu'il commet une erreur. À 360 volts, le message affiché sur la manette qui commande le choc électrique est : « attention chocs dangereux ». L'élève pousse des cris de plus en plus forts au fur et à mesure où la décharge électrique croît en intensité. Finalement, 65 % des sujets participants exécuteront la consigne et iront jusqu'aux 450 volts, dépassant largement le seuil pathologique de décharge électrique. Évidemment, il y a simulation, les chocs sont fictifs et l'élève est un comparse de l'expérimentateur. Tout ceci aboutirait à cette conclusion, on ne peut plus dérangeante : « les deux tiers des civilisés se changent d'une minute à l'autre en tortionnaires pour peu que l'autorité le leur commande – et ce, bien qu'il n'y ait aucun risque à refuser d'obéir. De chacun de nous aux apparences de bon docteur Jekyll, le diable est prêt à surgir de la boîte, l'affreux Mister Hyde » (Gérard Mendel, 2003).

On peut également avancer qu'en termes de non écoute de la réalité (ici, les cris de l'élève) et d'ignorance de la démotivation des équipes (ici, la souffrance), les collaborateurs eux-mêmes n'ont rien à apprendre de leurs dirigeants, comme le démontre le comportement des participants volontaires. Ainsi, le fonctionnement hiérarchique, mécanisme censé assurer la coordination entre intérêts divergents dans une organisation, peut introduire au contraire de la divergence et des conflits.

Si chacun peut se considérer la victime émissaire d'un autre mieux nanti, chacun peut trouver une compensation narcissique en étiquetant un autre acteur comme plus faible que lui. L'expérience de Milgram rappelle la réalité du mécanisme d'identification à l'agresseur: le dominé trouve son plaisir dans la soumission à laquelle il a été contraint, mais qu'il applique à présent à un autre dominé. Par l'identification à la figure d'autorité, on «s'approprie alors toute l'agressivité qu'on eût préféré en tant qu'enfant pouvoir exercer contre l'autorité elle-même» (S. Freud, 1929).

## 2.6 LE DÉSIR MIMÉTIQUE

Ce tour de piste de différents travaux sur la dynamique des hommes et des organisations nous conduit à dégager une vision réaliste de l'homme avec ses ambiguïtés et ses ambivalences, assez éloignée de l'image de l'employé civilisé, prêt à s'engager pour le bien de son organisation. Quel moteur peut ainsi pousser l'homme de l'entreprise dans des conduites dommageable pour autrui et le bien commun? René Girard (1972) pense trouver la matrice de ce fonctionnement conflictuel dans le désir mimétique. La dynamique de la convoitise d'un même objet engendre la violence entre les acteurs: «le sujet désire l'objet parce que le rival lui-même le désire... Toute mimesis portant sur le désir débouche automatiquement sur le conflit. Les hommes sont toujours partiellement aveugles à cette cause de la rivalité». Saint Augustin avait déjà remarqué la compétition dans laquelle s'engagent deux garçons pour bénéficier des soins de leur mère. Dans l'entreprise, l'accès aux marqueurs du pouvoir et de la puissance mobilise l'envie individuelle et une partie de la lutte pour le prestige passe par la taille d'un bureau ou le nombre de cylindres de la voiture de fonction. En contrepartie, ceux qui se distinguent par des attributs du pouvoir conquis de haute lutte se battent pour les défendre et résistent à tout partage. Dans les entreprises, les projets de mutualisation, lancés dans le cadre des politiques de réduction des coûts, se heurtent souvent très fortement à la résistance des dirigeants locaux qui y voient une centralisation rampante. Argumentations, manœuvres, jeux politiques et pressions diverses: le combat pour préserver les avantages acquis peut menacer les conditions de survie de l'entreprise. Des dispositifs comme les rituels ou la victime émissaire permettent de détourner la violence des proches, de la canaliser et de l'orienter vers des objets et des pratiques de substitution moins dommageables pour le groupe d'appartenance. Tous les ensembles humains tendent ainsi à se trouver un bouc émissaire, sous une forme ou sous une autre, une «victime sacrificielle, la seule qu'on puisse frapper sans danger, car il n'y aura personne pour épouser sa cause» (R. Girard). N'est-ce pas cette mécanique, déplacée, que l'on retrouve à l'œuvre dans l'expérience de Milgram? Chacun est en quête d'un autre inférieur à lui, et qu'il labelliserait comme tel, pour apaiser ses propres besoins narcissiques.

Tout ceci nous conduit à penser que, malgré tout ses efforts de rationalisation, l'organisation ne peut réduire à rien la part d'imaginaire qui habite chacun de nous.

### **3. Le modèle rationalité/optimisation fait de la résistance**

---

Que voit-on se dessiner? Le modèle rationalité / optimisation a été dénoncé par H. Simon à partir d'une analyse des processus réels de décision, mais il n'empêche que les managers continuent de s'accrocher à cette croyance, comme le montrent les travaux de Manzoni, Argyris et Fiol, entre autres. Les mécanismes de l'étiquetage, des processus de défense, de mise en carte se situent dans le prolongement du modèle rationalité / optimisation. La dynamique du désir mimétique et la parabole des porcs-épics nous invitent à penser pourtant que ce sont plus les pulsions que la raison qui guident les hommes dans leur processus de décision. Le narcissisme et la protection contre l'angoisse sont au centre des conduites humaines.

Plusieurs questions se posent: pourquoi ces mécanismes ne se détectent pas, pourquoi, même si on ne les détecte pas, on n'en voit pas au moins les effets?

#### **3.1 L'EFFET CAMÉLÉON: L'ÉQUIVALENCE DES DEUX RATIONALITÉS, LA SCIENTIFIQUE ET LE MÉCANISME DE DÉFENSE**

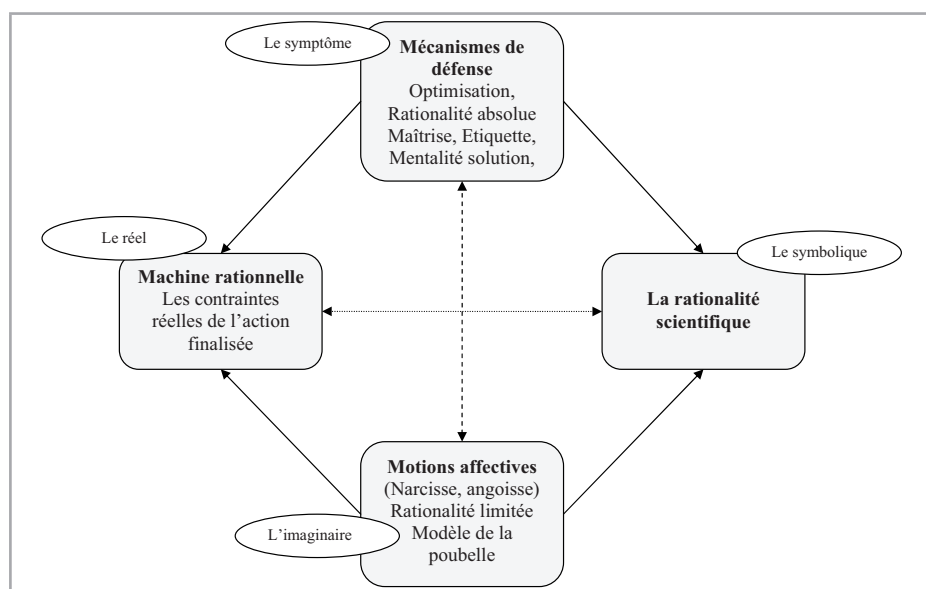
D'abord, une confusion inopportune empêche de détecter cette part d'imaginaire et son fonctionnement. Le rationnel produit par l'imaginaire, celui qui « met en carte » le réel pour protéger l'individu et le rassurer dans son sentiment de maîtrise, a toutes les caractéristiques du rationnel scientifique. Les préjugés, comme les caméléons, sont indiscernables, tant ils se confondent avec le réel. Le maquillage opère de deux façons.

La production, et toute activité entrepreneuriale tendue vers un but, exige une maîtrise et une régularité des activités: des processus de gestion sont ainsi élaborés et mis en place pour assurer un pilotage serré des activités et des résultats. Prévisions, objectifs, indicateurs, ratio, tableaux de bord, contrôle de gestion, autant d'outils qui permettent un management rationnel de l'organisation par une adaptation rapide aux changements du contexte réel. Les mécanismes de défense, étiquetage, mentalité solution, rationalisation, mise en carte sont indétectables parce qu'ils se fondent de façon indifférenciée dans ces processus rationnels de pilotage dont ils ont toute l'apparence. Mieux même, ils sont pris pour des alliés de la performance.

Les mécanismes de défense restent non détectés, car masqués sous un double maquillage: d'une part, on peut les prendre pour des éléments du système managérial de pilotage de la machine organisationnelle et, d'autre part, ils présentent tous les signes distinctifs extérieurs de la raison scientifique tant prisée.

Cependant, une poussière de dysfonctionnements et de fonctionnements informels se glisse dans la machine, comme si la pâte humaine traduisait ainsi sa résistance au pli qu'on veut lui faire prendre. Les exemples de pertes d'énergie et de

ratages dans les entreprises, comme l'enlèvement dans une stratégie dépassée, sont nombreux. Puisque ces phénomènes sont partagés par toutes les entreprises, aucune n'est vraiment pénalisée dans la concurrence mondiale. Toutes en souffrent un peu en s'y adaptant. Ces coûts, difficilement mesurables, sont souvent épongés massivement lors d'une crise, d'une fusion ou d'un revirement stratégique, sans avoir été ni évalués, ni analysés. Les sondages, les livres et les revues de management rendent compte, de façon répétitive, du malaise des cadres – et, au-delà, de l'ensemble des salariés – accompagné d'une cohorte de symptômes divers comme le stress, les conflits du travail, le dopage, la dépression, l'absentéisme, etc. Cette maladie du siècle irait, semble-t-il, croissant avec la financiarisation et la mondialisation de l'économie, au plus grand avantage des instituts de coaching et de gestion du stress qui se multiplient.



**Fig. A** – Rationalité et maquillage des affects

Le dispositif décrit s'intègre bien au découpage du monde en trois dimensions (Jacques Lacan, 2005) : le symbolique (la rationalité scientifique), l'imaginaire (les motions affectives) et le réel (la machine organisationnelle). Les mécanismes de défense, comme le symptôme, constituent cette effraction de l'imaginaire non solutionné dans le réel.

### 3.2 LES MODÈLES DE FORMATION DES ÉLITES

Si nous avons pu dégager quelques causes du mécanisme, nous pouvons nous interroger plus largement sur ce qui favorise sa reproduction et son entretien à grande échelle. Manzoni et Barsoux, dans la continuité de M. Crozier (1995), croient voir dans l'hypertrophie de l'approche rationnelle le résultat du processus de formation et des valeurs en France. Il n'est pas difficile effectivement de remarquer dans nos modes éducatifs l'accent mis sur la rationalité, la science, la sélection et la peur de

l'échec, la primauté de l'accumulation des connaissances aux dépens de l'expérimentation, l'objectivité et la répression des émotions, l'importance du travail individuel sur l'interaction, le poids des diplômes et de la hiérarchie. Selon ces auteurs, tout ce système aboutit à ce que, arrivé au poste de dirigeant, l'individu estime qu'il n'a rien à apprendre des autres et décide seul. Il n'est pas rare qu'il soit perçu comme distant, critique et peu disponible pour des échanges. Des cercles de courtisans et de clones peuvent se former autour de lui. Sans doute, le système de formation et de sélection en France favorise-t-il le développement des mécanismes de défenses rationnels. Il contribue à les rendre invisibles puisqu'ils sont prescrits comme la norme sociale d'intégration.

Mais l'éducation et les valeurs nationales n'expliquent pas tout et le dispositif décrit n'afflige pas que la France, puisque des chercheurs comme Ch. Argyris ont pu observer des processus de défense fort similaires à l'œuvre ailleurs, comme chez les managers américains.

### 3.3 LA STRATÉGIE DE L'OBSESSIONNEL

Il nous faut donc poursuivre notre travail d'exploration en creusant sous le niveau des valeurs nationales, des normes sociales et des dispositifs éducatifs pour trouver, sans doute au plus profond de la psyché, des invariants explicatifs de l'universalité des mécanismes de défenses rationnels qui affectent tout un chacun, mais concernent tout particulièrement le leadership. L'individu, leader ou pas, est un stratège : ses comportements et ses dires sont le résultat de stratégies plus ou moins conscientes. Deux imaginaires fondamentaux se détachent tout en se superposant partiellement : maîtriser la situation, d'une part, être reconnu comme unique, d'autre part. Le premier, de type obsessionnel, produit l'organisation machine. Le second, de type hystérisant, produit l'organisation théâtre (S. Freud, J. Lacan). Il est essentiel d'affirmer que nous ne sommes absolument pas ici dans le registre du normal contre le pathologique. Nous n'introduisons pas non plus de nouvelles typologies dans le but d'étiqueter les individus. Ces stratégies ne sont pas des blocs disjoints : chaque individu présente dans son fonctionnement une combinaison des deux, sous forme d'un noyau et d'une enveloppe, seules varient les proportions et le mode d'adhérence des deux éléments.

Que trouvons-nous plus précisément dans la structure obsessionnelle ? Voici succinctement des éléments descriptifs (D. Shapiro) :

- rigide, dogmatique, autoritaire, mécanique, peu à l'écoute ;
- peu tolérant aux interférences, évitement de nouvelles informations ;
- toute décision revient à un choix logique ;
- concentration sur des détails, vue étroite et technique ;
- travail sous la contrainte, le devoir, la planification du travail ;
- nécessité d'un cadre clair de fonctionnement ;
- goût pour le hiérarchique, les symboles du pouvoir, les rituels ;
- peu d'expression des émotions, pas de spontanéité ;
- perte de contact avec la réalité : la cohérence logique l'emporte sur les témoignages et les ressentis.



L'obsession est du côté de l'ordre, de la mise en boîte de tout ce qui bouge, de tout ce qui est source d'incertitude : on voit mieux pourquoi étiquetage, emprise, rationalisation et mise à distance sont ainsi dans le prolongement de l'obsession. Le père Grandet est un représentant exemplaire de cette lignée (Balzac). La machine est le meilleur investissement en termes de mécanismes de défense que l'on retrouve chez l'obsessionnel.

Il existe des points communs très forts entre ces mécanismes décrits par Fiol, Manzoni, Argyris et M. Kets de Vries et la structure obsessionnelle. Point n'est besoin d'allonger la liste, la conclusion s'impose d'elle-même : ces correspondances de traits entre les modes de fonctionnement des dirigeants et le profil obsessionnel sont trop nombreuses pour être fortuites. Il n'est évidemment pas question ici de réduire les managers à cette seule dimension : un tel systématisme ne ferait que reproduire la pratique contreproductive, dénoncée plus haut, de mise en catégorie. Mais cette source intrapsychique donne du sens aux observations relatées par les observateurs et permet de comprendre son caractère assez général.

L'hystérie au contraire est en quelque sorte du côté du désordre : l'hystérie refuse précisément la mise en boîte et titille la prétendue autorité de celui qui se croit désigné pour mettre en ordre le monde. En littérature un nom vient immédiatement à l'esprit pour illustrer le vertige hystérique : on pense, à juste raison, à Mme Bovary (G. Flaubert, 1999). L'hystérie se déploie par le théâtralisme, le maquillage, la fuite des routines, l'imprévisibilité, la remise en cause des structures, le management par la séduction. Comme on le voit, hystérie et obsession ont tout pour faire un bon ménage ! Si l'obsession colle au dirigeant « manager », l'hystérie est dans les coulisses du dirigeant « charismatique ».

### 3.4 LE LEADERSHIP ET LE SEXE

Nous avons donc une sorte de détermination croisée qui milite pour la domination du modèle de la machine : les processus de production, la demande pressante du client d'un service sans défaut poussent à l'adoption de comportements fiables, mécaniques et, par ailleurs, les dispositifs de la machine (règle, modèle, tableau de bord) servent de support adéquat pour les mécanismes de défense de l'obsessionnel. D'un point de vue darwinien, l'obsessionnel serait mieux adapté aux fonctionnements organisationnels que l'hystérie.

Nous pouvons amener le raisonnement plus loin. Une fois encore, il faut utiliser ce qui suit comme des flèches d'orientation approximatives et non comme des mises en catégorie binaires et mécaniques, encore moins comme des jugements de valeur. Poursuivons. Il se trouve que l'obsession est plutôt caractéristique des hommes, et que l'on trouve l'hystérie plus particulièrement chez les femmes. Or, sont aux commandes des entreprises majoritairement des hommes. Cette recherche des causes revient, en quelque sorte, à la question de l'œuf et de la poule.

Les organisations sont-elles devenues mécaniques parce qu'elles sont des excroissances des mécanismes de défense des hommes qui les dirigent et qui sont à dominante obsessionnelle ? Ou bien les hommes ont-ils obtenu le quasi-monopole de la direction des organisations parce que leur biais obsessionnel leur permet d'émuler

le fonctionnement le plus performant pour une organisation, celui de la machine? Nous laisserons le lecteur se forger sa propre réponse.

Pour éclairer la réflexion on peut ajouter que, en général, sur la distance, l'obsession gagne sur l'hystérie, comme le montrent, dans «Le joueur d'échec», les démêlés du Dr B. jouant contre le champion du monde d'échec Mirko Czentovic (S. Zweig). Si à court terme l'obsessionnel, toujours en recherche de sécurité, peut se sentir fortement déstabilisé par les coups surprenants de l'hystérique, à long terme, sa capacité de réflexion stratégique et sa logique d'enfermement de l'autre, ont raison de l'hystérie qui, souvent, sort du combat sur une faute ou par épuisement.

Reste une dernière question à explorer pendant que nous sommes dans l'excavation des processus intrapsychiques. Pourquoi l'homme tient-il tant à ce que la réalité soit objective? Pourquoi est-il si soucieux que le réel soit le réel, comme si cette idée le rassurait? N'est-ce pas parce que le réel de son anatomie lui permet de croire qu'il n'est pas manquant? Ne va-t-il pas dès lors dépenser une énergie considérable pour imposer l'idée que seul le réel, ce qu'il voit, est vrai et objectif. Cette recherche ne se traduit-elle pas également dans la primauté des processus conscient et du rationnel? Pour Serge Leclair (1975) «l'homme s'en tiendra à la primauté des représentations conscientes, à la valeur significative des mots, élaborant des systèmes conceptuels avec l'indéracinable prétention de produire un discours universel qui n'a en fait pour fonction que d'occulter la vérité de l'inconscient et la radicalité incontournable de la castration».

Inversement, la femme, qui peut s'estimer manquante, n'est elle pas placée d'emblée dans la subjectivité et l'intersubjectivité, recherchant dans l'autre et donc dans la relation une réponse à ce manque éventuel? Mais aussi, puisque la femme rappelle la possibilité du manque, les hommes ne s'arrangent-ils pas pour limiter sa place dans les systèmes de décision en privilégiant le lien homosexuel sublimé. Comme le rappelle Enriquez (1983) «la femme en tant qu'incarnant l'inconnu, la non maîtrise, représente le danger, le gouffre où peuvent s'anéantir les certitudes viriles».

## **4. La dynamique organisationnelle revisitée**

### **4.1 LE MAÎTRE, L'HYSTÉRIQUE ET L'OBSESSIONNEL**

Nous pouvons interpréter cette dynamique en reprenant la métaphore du théâtre et ajouter aux deux premiers caractères, l'obsessionnel et l'hystérique, un troisième, le maître. (G. Pavy, 2004). Le maître veut tout simplement que ça tourne. L'obsessionnel sera son contremaître, son fidèle lieutenant gestionnaire pour faire fonctionner la machine. L'obsessionnel rivalisera avec ses pairs concurrents pour conquérir la place du maître, mais il ne la prendra pas. Il lui suffit de s'assurer que le maître est là et que la place est imprenable. Le maître est dans le prolongement du père qui reste, en dépit de toutes les critiques qu'il peut lui adresser, le garant qu'une distance est maintenue avec la mère. Dans ce rôle il est parfait. Sauf que dans les équipes, il en est certains, les hystériques, qui trouvent que le manager n'est qu'un contremaître insignifiant et sans pouvoir. L'hystérique (femme ou homme) qui veut

du sens, demande à être reconnu dans sa spécificité et refuse d'être mis en boîte. Seul un maître peut le satisfaire.

Selon le découpage proposé par l'historien Jacques Marseille (2006), l'histoire de France donne une illustration intéressante de ce moteur à trois temps. Si l'on remonte à l'orée des temps modernes, cette séquence s'articule autour de quatre maîtres, Louis XIV, Napoléon I, Napoléon III, De Gaulle (2 fois) qui ont joué à chaque fois un rôle fondateur par l'ampleur des décisions structurantes prises, des créations institutionnelles et des investissements majeurs entrepris. Leur arrivée au pouvoir est précédée à chaque fois d'un moment de confusion hystérique ou de guerre civile : la fronde, la révolution, la seconde république, la débâcle de 40, la guerre d'Algérie enfin. Leur gouvernance est suivie d'une phase obsessionnelle de gestion de l'héritage et de déclin plus ou moins lent (les règnes de Louis XV et Louis XVI, le retour de la monarchie, la longue III<sup>e</sup> république, la IV<sup>e</sup> république).

Dans nos organisations, on voit germer parfois la plainte, la révolte voilée, l'insatisfaction et la pression pour que le gestionnaire cède la place au dirigeant charismatique, ce qu'avait bien vu A. Zalesnik. Le leader reçoit un appel d'air phénoménal avec cette vénération du charisme, cette quête d'un dirigeant capable de donner du sens à l'action. L'hystérie pousse le leader obsessionnel, toujours insuffisant, dans ses retranchements pour qu'il cède la place à un vrai maître. L'obsessionnel n'est pas en reste : son besoin de sécurité et son obséquiosité en font également un allié du dirigeant charismatique. Les risques de déviation sont évidents : comment ne pas céder à ces invitations narcissiques ?

## 4.2 LES MÉTAPHORES DE LA MACHINE, DE LA POUBELLE ET DU THÉÂTRE

Le modèle de la machine est utile pour s'investir dans la fiabilité des processus, les coûts et répondre au besoin de clarté organisationnelle des équipes. Mais les narcisses cherchent à se satisfaire et en se satisfaisant, ils perturbent gravement le fonctionnement de l'organisation. La brèche simonienne dans le modèle de la machine doit se contenter d'un succès d'estime puisque la machine ne fonctionne pas vraiment de façon prévisible. Des systèmes parallèles et informels de décision se mettent en place, et il n'est pas étonnant que, globalement, les systèmes de décision paraissent fonctionner selon le modèle de la poubelle. Faut-il s'en satisfaire ? Que l'entreprise ait quelque chose d'une poubelle a aussi sa vertu : c'est un excellent antidote contre les éventuelles tentations narcissiques d'un dirigeant mégalomane. L'organisation, de façon autonome, par ses modestes rouages, assure au quotidien la production et la satisfaction des clients.

Le modèle du théâtre est là pour donner du sens aux rouages de la machine et expliciter les flux incohérents du modèle de la « poubelle » en prenant en compte cette part du désir et du fantasme qui sommeille chez le dirigeant comme chez tout collaborateur. Comme l'écrit Shakespeare : « Le monde entier est une scène, hommes et femmes, tous, n'y sont que des acteurs ; chacun fait ses entrées, chacun fait ses sorties, et notre vie durant, nous jouons plusieurs rôles ». Hamlet, Macbeth, la Tempête, Othello, Richard III, entre autres, constituent autant d'illustrations de ce désir en action dans un système politique organisé.

La métaphore théâtrale, qui met au centre des organisations la dynamique inter-subjective, semble particulièrement féconde pour rénover l'approche du leadership en offrant une possibilité de piloter de façon active les processus narcissiques.

## 5. Le leader et la dynamique humaine

Des motions affectives ambivalentes (narcissisme et angoisse) gouvernent le monde. Le dirigeant concentre le plus de pouvoir pour changer cet ordre des choses mais, il y participe également pour partie. Dans ces conditions les mécanismes de défenses qui entravent la coopération et la performance ont peu de raisons de baisser en intensité.

### 5.1 LE CHANGEMENT DE PARADIGME PAR LA DÉCENTRATION

L'organisation est tirée par des objectifs et des forces paradoxales, l'efficacité et la motivation, la prévisibilité et la créativité, la conformité à un rôle prescrit et la prise d'initiative, par exemple. Une production managériale importante propose des instruments pour mettre ces paradoxes sous contrôle en faisant le grand écart. La réalité a tôt fait de désillusionner le manager : ce penchant pour la maîtrise mène souvent à une impasse. C'est l'homme lui-même qui est ambigu, il est à la fois raison et pulsion : « les faits ne pénètrent pas dans le monde où vivent nos croyances, ils n'ont pas fait naître celles-ci, ils ne les détruisent pas ; ils peuvent leur infliger les plus constants démentis sans les affaiblir... Et certes cela ne veut pas dire que M. Legrandin ne fût pas sincère quand il tonnait contre les snobs. Il ne pouvait pas savoir, au moins par lui-même, qu'il le fût, puisque nous ne connaissons jamais que les passions des autres, et que ce que nous arrivons à savoir des nôtres, ce n'est que d'eux que nous avons pu l'apprendre. Sur nous, elles n'agissent que d'une façon seconde, par l'imagination qui substitue aux premiers mobiles des mobiles relais qui sont plus décents.... » (Marcel Proust)

Le dirigeant est d'autant plus efficace qu'il apprend à laisser tomber ses mécanismes de défense, à sortir d'un discours où l'appel au rationnel déguise le refoulement. Ce qui n'est pas une tâche des plus simples.

Le syndrome de l'échec programmé et l'étude de la blessure narcissique fournissent une bonne illustration du processus de connaissance à l'œuvre dont il faut pouvoir s'affranchir.

Que se passe-t-il ? Comme nous l'avons rapporté, Manzoni et Barsoux (2004) notent que le dirigeant, en toute bonne foi, n'est pas toujours en mesure d'apprécier l'impact de ses décisions et de ses conduites sur son collaborateur : « ... les dirigeants ont tendance à sous-estimer l'impact que leurs attentes et leurs comportements peuvent avoir sur l'énergie et la motivation des subordonnés ». Ce constat est à rapprocher de ce biais cognitif mis en évidence par Geuzer et Fiol (2004) : « ... les dirigeants semblent avoir été formés, voire formatés dans un mode de pensée réaliste qui les amène à appréhender le monde comme une donnée extérieure à eux... Ce filtre réaliste... empêche la prise en considération de la totalité de la situation en fixant la

focale davantage sur l'analyse des éléments que sur la compréhension des relations et de la forme générale de la situation».

Ceci fait penser au cas des enfants qui imaginent qu'il y a moins de liquide dans un vase à col étroit que dans un vase à bord large, alors que l'on n'a fait que transvaser le liquide du second dans le premier. Pour pouvoir imaginer les relations et penser les processus de transformation dans leur autonomie, il faut apprendre à se décentrer. Comme l'a montré J. Piaget (1924), aucune connaissance n'est une simple copie du réel, nous percevons le monde en fonction de nos structures mentales.

Quand une stratégie est choisie alors qu'elle présente apparemment plus d'inconvénients que d'avantages, il faut s'interroger sur l'existence de bénéfices secondaires. Pour le manager, ce sont ceux du processus obsessionnel. En mettant des étiquettes, en moulant le réel dans des modèles préétablis, en l'objectivant, il s'assure de sa maîtrise. Rien ne bouge qui puisse lui échapper, apporter la contradiction, indiquer une limite à son pouvoir, remettre en cause ses certitudes. Son narcissisme peut dormir tranquille et sans angoisse. Il n'y a de place dans cette approche ni pour une subjectivité propre au collaborateur, ni pour de la résistance, ni une relation d'influence entre le dirigeant et son collaborateur. La dynamique obsessionnelle porte une dernière conséquence importante: la focalisation sur la maîtrise aboutit à sous-estimer les processus d'identification, déterminant essentiel dans la construction d'une personne, et de projections qui structurent les relations, puisque « nous ne pouvons nous voir que parce que l'autre nous voit et nous parle de nous » (Enriquez).

Remonter aux causes premières demanderait justement de réaliser une révolution, un changement de paradigme (Kuhn, 1970). La plupart des entreprises mettent en place des programmes pour alléger l'emprise obsessionnelle et donc pour hystériser l'organisation en développant l'écoute, la créativité, le relationnel, le partage des savoir par exemple, ou en misant sur le leadership charismatique. Ces efforts ne sont pas inintéressants, mais ils ont des effets limités.

La décentration ouvre des perspectives nouvelles. Elle conduit à penser le monde en termes de relations et de comprendre qu'une organisation n'est pas une machine technique où chacun, tel un rouage, joue son rôle prescrit. Pour se décentrer, il faut pouvoir reconnaître l'autre dans son altérité et donc s'identifier à lui. C'est en s'identifiant qu'on comprend le désir de l'autre, ses besoins narcissiques, dont certains sont sans doute légitimes. L'identification est donc un mode d'apprentissage au moins aussi utile que la consultation du « knowledge management » et de l'avis d'expert. Le dirigeant, comme l'artiste et le poète, doit pouvoir s'identifier aux différents personnages du théâtre de l'entreprise.

## 5.2 LE DIRIGEANT ET LE « COMPTE DE FÉE »

Cette promenade dans le jardin japonais ne nous apporte sans doute pas des certitudes inébranlables. Elle nous laisse cependant quelques marqueurs pour orienter la réflexion et l'action du dirigeant. Tout d'abord, il s'agit de piloter un monde traversé de mécanismes de défense enchevêtrés: si personne ne dit vraiment la vérité, la plupart des acteurs s'estiment certains de la tenir; tout le monde maquille ses pensées et cache ses échecs; chacun est convaincu d'avoir raison tout en ignorant les filtres qui altèrent ses perceptions; chacun cherche à maîtriser l'autre en évitant d'être maî-

trisé par lui ; tout le monde a un objectif fondamental : faire en sorte que son narcissisme soit reconnu. Comme l'indique Michel Schneider (2006) « Pour agir en société, il n'y a pas cinquante motifs : l'amour, la haine, l'intérêt, l'honneur, l'argent, la vengeance... Il n'y en a qu'un : la dissimulation de ce qu'on est, la crainte de n'être rien. L'angoisse sexuelle n'est rien comparée à l'angoisse de statut, à la peur de n'être pas reconnu par la société dans laquelle on vit, quelle qu'elle soit ».

Les mécanismes de défense qui protègent l'individu du regard aigu du monde externe ont avant tout pour fonction de protéger l'individu contre ses démons intérieurs. Chacun déploie une énergie considérable pour se protéger contre l'angoisse et nourrir l'appétit insatiable de son narcissisme primitif. Ces mécanismes deviennent autant de pièges que les autres doivent le déjouer...en hérissant à leur tour leurs propres dispositifs de protection. À l'arrivée, il n'est pas étonnant que le monde organisationnel nous paraisse si complexe. La réalité objective de l'entreprise est difficilement cernable puisqu'elle est recouverte d'un amas de résistances duquel tout le monde participe.

Les efforts pour démêler et simplifier ce système de préjugés et de filtres sont utiles mais ils ne parviendront pas à les supprimer complètement, ce qui n'est de toute façon pas souhaitable. La liberté humaine et la capacité collective à coopérer passent aussi par ces dispositifs qui permettent d'émousser et de socialiser les exigences pulsionnelles individuelles.

Il est important, en tout cas, pour un dirigeant d'en tenir compte pour savoir interpréter ce qui se dit ainsi que le... non-dit. Ensuite, il lui faut adopter une certaine posture pour avancer, sans que son pas ne soit ralenti en s'enfonçant dans l'épaisseur des résistances.

Traditionnellement, comme nous l'avons montré, on distingue deux modes de management. Le premier c'est le style directif traditionnel, « commander et contrôler », s'appuyant sur les structures et les systèmes formels de management. En définissant un cadre de fonctionnement non négociable et en imposant son respect, le dirigeant rend coûteux les comportements déviants, imprévisibles et non coopératifs. L'inconvénient de ce système, comme tout style dans le registre de l'obsession, est d'être peu stimulant et, à l'arrivée, une quantité considérable d'énergie créative peut être perdue.

Le second mode est celui du dirigeant charismatique. L'identification du groupe au leader favorise la reconnaissance entre pairs et la convergence des comportements. Le niveau des mécanismes de défense baisse à mesure que croît la confiance mutuelle. Ce style, qui a quelque chose à voir avec l'hystérie, n'est pas sans inconvénients non plus. Les collaborateurs font dépendre leur narcissisme des succès du dirigeant qui n'en fait en vérité jamais assez. On lui demande de donner une vision et du sens, on lui demande toujours plus d'exploits. Que le leader perde son tour de main et les collaborateurs ne tardent pas à se venger en accablant le magicien temporaire.

Reste un troisième mode, celui d'auteur de scénarios. Chaque collaborateur a un désir spécifique, au dirigeant d'élaborer un récit où chacun trouve son rôle (D. Christian, 1999). Avec le succès collectif, le conte de fée se transforme en compte de fée. Le scénario, c'est autre chose que le plan stratégique de l'entreprise. L'entreprise est un collectif humain, animé d'une dynamique et faisant face à des enjeux et défis à relever. L'état émotionnel et mental du collectif, sa façon de voir les enjeux, d'inter-

prêter la situation, varie selon les phases de son développement, les modifications du contexte. Le scénario permet, comme une histoire, de montrer où on en est et de se projeter dans un futur à inventer. Pour gagner, on a besoin de différentes compétences. Sur quoi s'appuyer pour identifier ces rôles? C'est très simple. Il suffit d'aller les chercher dans les grands textes qui constituent les scénarios de l'humanité, comme les contes et les mythes. Plusieurs auteurs, dont W. Propp et C. Levy-Strauss, ont démontré que les structures de ces textes sont fondamentalement identiques. Quelques soient les cultures d'origine, grecques ou indiennes par exemple, ces récits ont les mêmes trames et on décompte un nombre limité de rôles. Tout scénario comprend 5 étapes (l'appel, la préparation, l'épreuve, le retour, le déploiement) et 6 caractères (le destinataire, le destinataire, le héros, les ennemis ou dragons, les alliés et l'objet). Avec ce guide et le matériel stratégique de l'entreprise, il est possible d'imaginer la suite de son histoire. L'exemple de Robin des Bois illustre utilement ce modèle: «le roi (destinateur) vise à garantir la paix et le bonheur de ses villageois (destinataires). Robin des Bois (sujet) cherche à rétablir cette paix et la légitimité du roi en tant que souverain (objet). Dans cette quête, il peut compter sur le soutien de ses alliés (aides) et doit faire face au prince Jean, à son conseiller et au shérif (opposants).» (Thierry Boudès, 2002)

Le scénario, en servant d'écran pour recueillir l'imaginaire des participants, permet de reconnaître et de socialiser les appétits narcissiques et les angoisses de chacun. Il limite ainsi le recours aux mécanismes de défense. Ce qui compte pour l'individu, c'est plus ses représentations que la réalité: le récit permet de créer un lien entre ces représentations et, en les enchâssant dans une trame commune, de créer les conditions de la coopération.

Mais comment faire le casting? Nous avons montré que les situations organisationnelles contiennent, avec les mécanismes de défense, une dose de contrainte et de détermination très élevée. Par quelle posture le dirigeant peut-il espérer s'en affranchir, au moins partiellement? La posture du commandement, en refermant les individualités, dans des boîtes, comme le style charismatique en entretenant une dépendance émotionnelle des collaborateurs, nourrissent des mécanismes de défense et renforcent les résistances. La posture d'auteur de scénario, seule, permet de s'affranchir des déterminismes. Comme l'indique Jean-Claude Seys président de MMA, «ce qui m'amuse, c'est avant tout d'écrire des scénarios et de faire en sorte que le casting les joue de manière spontanée. Cela permet de développer les talents...L'idée est donc d'avoir la production collective la plus grande possible» (2007). D'une part en incitant le dirigeant à s'identifier à ses collaborateurs et, en s'identifiant à eux, à comprendre leur dynamique spécifique, à deviner ainsi leur trajectoire possible. Cette capacité à l'identification s'appuie sur une faculté d'empathie, mais pas seulement. Il faut pouvoir ensuite comprendre la logique, les talents du collaborateur pour le rapprocher du rôle le plus approprié. Le dirigeant contribue ainsi à la mise en place d'une identité narrative.

## CONCLUSION

Les modèles trop rigides de leadership se heurtent à une réalité qui résiste et leur échappe. Et pourtant, ils continuent de rencontrer un succès certain. Trois raisons, reliées en boucle, expliquent ce paradoxe.

D'une part, ces modèles satisfont à ce qui est un besoin et une croyance: le réel organisationnel peut être maîtrisé. D'autre part, le monde de l'organisation doit suivre les principes rationnels pour être efficace. Enfin, les individus sont animés par deux forces fondamentales, le narcissisme et l'angoisse de l'incertitude. Pour y satisfaire, ils mettent en place des mécanismes de défense qui ont toutes les apparences de la rationalité.

Nous avons décrit et souligné les apports et les limites des modes de leadership classiques. Le commandement gestionnaire abouti à sous-estimer les écarts entre le prescrit procédural et le réel où les arrangements de proximité en réseau sont prévalents. Le charisme, de son côté, en répondant généreusement aux attentes de sens, renforce les dépendances et ouvre un piège de séduction réciproque qui tend à se refermer sur le dirigeant.

La troisième voie proposée, celle de la mise en récit, permet, semble-t-il d'éviter ces ornières. Dans cette approche, le dirigeant ne nie pas la réalité des tensions psychiques, mais il ne cherche pas non plus à s'imposer comme une réponse, par son relationnel. Par un processus de sublimation, la mise en récit intègre utilement, en les reconnaissant tout en les limitant, les besoins narcissiques individuels dans l'œuvre commune. La coopération se fraye un chemin par une mise en cohérence des modes de représentations des différents acteurs.

Même si le leadership de scénario présente des avantages indiscutables sur le commandement et le charisme pour développer une dynamique collective, il ne constitue pas la panacée, ne serait-ce que parce qu'il exige de se situer dans la durée. Les trois styles de direction sont complémentaires, avec leurs avantages et inconvénients respectifs. Il revient au dirigeant de choisir le mode le plus approprié selon le type de situation.

---

### Bibliographie

- AMADO, G., Ambrose, A. (2001), *The transitional approach to change*, London, Karnac books.
- ARGYRIS, C. (2003), *Savoir pour agir*, Paris, Dunod.
- BACHELARD, G. (1980), *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Vrin.
- BALZAC, H. (1972), *Eugénie Grandet*, Paris, Librairie Générale Française.
- BARABEL, M. et MEIR, O. (2002), «Stratège, opportuniste, politique, le dirigeant est tout à la fois».
- L'Expansion Management Review*, n° 107.
- BENNIS, W. et NAMUS, B. (1985), *Diriger*, Paris, InterÉditions.
- BOUDES, T. (2002), «Quand l'entreprise se raconte des histoires», *Expansion Management Review*, n° 105, pp. 75-81.
- CAYOL, C. (2003), *L'intelligence sensible*, Village Mondial.
- CHASSANG, G., MOULLET M., REITTER, R. (2002), *Stratégie et esprit de finesse*, Paris, Economica.
- CHRISTIAN, D. (1999), *Compter, raconter*, Paris, Maxima.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.



- CROZIER, M. (1995), *La crise de l'intelligence*, Paris, InterÉditions.
- CYERT, R.M. et MARCH J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Malden, Blackwell Publishing.
- DE GEUSER, F. et FIOL, M. (2004), «La déformation continue des managers», *Les Échos*.  
*L'art du management*, n° 19270.
- DURKHEIM, E. (2004), *De la division du travail social*, Paris, PUF.
- ENRIQUEZ, E. (1983), *De la horde à l'État*, Paris, Gallimard.
- FIOL, M., SOLE, A. (2004), *Quelles relations entre science de l'organisation et management?*, Jouy en Josas, HEC.
- FLAUBERT, G. (1999, 1856), *Madame Bovary*, Paris, Librairie Générale Française.
- FREUD, S. (1921), *Psychologie des foules et analyse du moi*, Paris, Payot.
- FREUD, S. (1929), *Malaise dans la civilisation*, Paris, PUF.
- GIDE, A. (1925), *Les faux-monnayeurs*, Paris, Gallimard.
- GIRARDT, R. (1972), *La violence et le sacré*, Paris, Grasset.
- GRANOVETTER Mark (2001), «Economic action and social structure: the problem of embeddedness», in GRANOVETTER M., SWEDBERG R., *The sociology of economic life*, Boulder, Westview.
- HOBBS, T. (1996), *Leviathan*, Cambridge, Cambridge University Press.
- KAES, R. (2004), *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod.
- KELLERMAN, B. (2004), «Leadership – Warts and All», *HBR* January.
- KETS DE VRIES, M. F.R. (2004), «Putting Leaders on the Couch», *HBR* January, pp. 1-9.
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1991), «Whatever happened to the philosopher-king? The leader's addiction to power», *Journal of management studies*, 28, pp. 339 -351.
- KUHN, T. (1970), *The structure of scientific revolutions*, Chicago, The University of Chicago Press.
- LACAN, J. (2005), *Des noms-du-père*, Paris, Seuil.
- LECLAIRE, S. (1975), *On tue un enfant*, Paris, Seuil.
- LEVINSON, H. (1994), «Why the Behemoths fell», *American Psychologist*, vol. 49, n° 5, pp. 428-436.
- LEVI-STRAUSS, C. (1968), in M. Mauss, *Sociologie et Anthropologie*, Paris.
- MACCOBY, M. (2004), «Narcissic Leaders», *HBR*, January, pp. 92-101.
- MANZONI, J.-F., BARSOUX, J.-L. (2004), *Relations difficiles au travail*, Paris, Village Mondial.
- MARCH, J.M., WEIL, T. (2003), *Le leadership dans les organisations*, Paris, École des Mines de Paris.
- MARCH, J.G. et SIMON, H.A (1974), *Les Organisations*, Paris, Dunod.
- MARSEILLE, J. (2006), *Du bon usage de la guerre civile en France*, Paris, Perrin.
- MENDEL, G. (2003), *Une histoire de l'autorité*, Paris, La Découverte.
- MILGRAM, S. (1974), *Soumission à l'autorité. Un point de vue expérimental*, Calman-Lévy, Paris.
- OFFERMANN, L. R. (2004), «When followers become toxic», *HBR*, January.

- PAVY, G. (2002), *La logique de l'informel*, Éditions d'Organisation.
- PAVY, G. (2004), *Dirigeants / salariés, les liaisons mensongères*, Paris, Éditions d'Organisation.
- PETERS, T., et WATERMAN (1983), *Le prix de l'excellence*, Paris, InterÉditions.
- PIAGET, J. (1924), « Les traits principaux de la logique de l'enfant », *Journal de Psychologie Normale et Pathologique*, 21, pp. 48-101.
- PROPP, V. (1970), *Morphologie du conte*, Paris, Points, Seuil.
- PROUST, M. (1954), *Du côté de chez Swan*, Paris, Gallimard.
- REITTER, R. (2004), « Peut-on créer une identité collective dans les entreprises », *Les Échos*, L'art du Management, n° 19270.
- ROUSSEAU, J.-J. (2001), *Du contrat Social*, Paris, GF Flammarion.
- SCHMAUCH, D. (2005), *Les conditions du Leadership*, Paris, L'Harmattan.
- Schneider, M. (2006), *Marilyne dernières séances*, Paris, Grasset.
- SEYS, J.-C. (2007), « Le manager doit assumer le stress de ses collaborateurs », Paris, *JDN Management*, 29 juin 2007.
- SHAKESPEARE, W. (1991), *La Tempête*, Paris, GF-Flammarion.
- SHAKESPEARE, W. (1991), *Comme il vous plaira*, Paris, GF Flammarion.
- SHAPIRO, D. (1965), *Neurotic Styles*, Basic Book.
- TOCQUEVILLE, A. (1987, 1835), *De la démocratie en Amérique*, Paris, Robert Laffont.
- TONNIES, F. (2002, 1887), *Community and society*, Dover Publication.
- ZALEZNIK, A. (1977), « Managers and leaders », *HBR*, mai/juin.
- ZWEIG, S. (1991), *Le joueur d'échec*, Paris, Librairie Générale Française.

## Chapitre 2

# Perspectives en peinture et perspectives en management

*Hervé COLAS et Philippe ROZIN*

Dans cette contribution, nous souhaitons développer un argument sur la portée de l'analyse iconologique dans la stratification organisationnelle. L'étude de la perspective artistique et de sa généalogie a démontré son importance dans l'investigation historique sur les sociétés de la renaissance. La perspective éclaire deux éléments fondamentaux : l'évolution, dans un premier temps, du regard sur l'objet et la connaissance qui ressort de l'exercice d'un organe de vision dans un deuxième temps.

La compréhension des situations concrètes dans le temps dépend précisément de la façon dont les choses sont rendues pour nous significatives via l'exercice de la vue. La vision donne un ordre concret aux choses. Elle continue naturellement la confrontation instantanée et non personnifiée (Husserl) du complexe psycho-physique. La perspective, à ce niveau précis, apporte une lecture nouvelle : ce qui était en effet mentalement compris derrière, peut se retrouver devant, et ce que l'œil était incliné à comprendre au premier plan est rendu spontanément secondaire.

L'art du management relève lui aussi d'un processus de sélection : la situation, le comportement des acteurs (Crozier, Friedberg, 1977), les motivations, la confrontation aux objectifs rationnels de la firme (Mintzberg)... Toutes ces composantes s'ajustent d'une manière assez complexe. C'est le processus de sélection qui fait vraiment la différence. La mobilisation des structures de perception joue dans la relation entre les acteurs. On prend le cas par exemple de la réparation d'une information nécessaire à une prise de décision. L'inégalité de cette répartition induit forcément un rapport cognitif au réel modifié selon les acteurs et leur position dans l'organisation. De ce fait, l'intégration cognitive, visant par exemple à intégrer la justification d'une demande hiérarchique, à comprendre la culture des différents groupes et sous-grou-

pes de l'organisation ou encore à s'adapter pratiquement à l'utilisation d'un nouveau logiciel, a un rôle extrêmement important à jouer. Les situations intégrées par des acteurs, qui ne disposent pas d'une même information et qui se confrontent ensemble en produisant des interactions sociales spécifiques (Edith Penrose), vont conduire à développer des systèmes cognitifs communs (le cas d'un ERP est exemplaire de cette situation). À partir de ces intelligences collectives se dessinent essentiellement des limitations orientant l'ordre de la connaissance dans la structure organisationnelle. Le point intéressant ici est bien ces éléments collectifs qui ne sont pas nécessairement compris de la même manière par tous les interlocuteurs.

Certains assimilent les contraintes organisationnelles d'une manière réfractaire; d'autres voient au contraire dans l'organisation une forme de support indispensable pour réaliser l'effectivité de leur travail. Ce rapport de perspective et de prise de distance est donc totalement central. À l'image de la rupture drastique introduite par la perspective dans le champ ordinaire de la vision, la mise en perspective en management correspond ici à un réaménagement radical de la discipline: il s'agit en réalité d'intégrer des structures cognitives différentes, de faire jouer ensemble des processus de connaissance très différentes qui, collectivement, vont changer l'exercice de la vision organisationnelle (une vision de l'organisation sur elle-même et une représentation cognitive différente des acteurs de l'organisation sur l'organisation managériale). À ce titre, une investigation sur les racines de la perspective nous a semblé intéressante.

L'idée principale est de proposer un modèle alternatif pour la théorie organisationnelle standard sur la production d'image mentale dans les contextes organisationnels. La production d'images, de rites, l'approche qui considère, en quelque sorte, la place des réseaux cognitifs dans le développement de structures organisationnelles prend la plupart du temps, en compte un processus d'identité organisationnel. Cette identité repose, plus ou moins confusément, sur un portefeuille de ressources cognitives qui est mis en place pour appréhender et codifier certaines attentes formulées par l'environnement de la structure (Cyert, March, 1992; Boutellier *et alii*, 2001). Nous partons essentiellement de l'analyse de Panofsky, inspirée elle-même des travaux du néokantisme (Cassirer surtout) et de l'analyse du concept d'iconicité chez Peirce; cette théorie est rapportée à la formation d'un concept d'image organisationnelle (Gareth Morgan) et avec elle, d'une structure de description originale qui amène non seulement une théorie des contextes organisationnels, mais aussi une lecture symbolique de la représentation et de l'image dans l'organisation.

La théorie de la régulation développée dans le néo-institutionnalisme (Di Maggio, Powell, 1991; article de Walter Powell dans *Networks*, vol. 1, 2006) suit d'une manière singulière cette disposition: l'organisation, régulée par des polarités de contrôle normatives (suivre un protocole administratif, enregistrer et justifier les décisions selon une certaine logique...), se positionne dans des contextes de restructuration internes et externes; ces contextes ordonnent structurellement des agencements paradigmatiques qui permettent à l'organisation de se projeter dans l'avenir. À partir de la détermination de ces contextes, la firme intégrera des phases opératoires qui conviendront à la définition d'une stratégie organique. La finalité de l'institutionnalisation de la structure organisationnelle est fixée dans une notion d'avenir préhensible, à terme, par des processus successifs de rationalisation, avec, en creux, l'idée que l'organisation déploie dans des phases de crises critiques où les conditions

préjudiciables de son existence sont posées et remettent, de la même manière, en vigueur l'interrogation sur sa finalité et la survie de son activité.

Cette théorie est appuyée, quoique d'une manière plus marginale, par les travaux de Lex Donaldson (1995) qui privilégient un paradigme de critique de la théorie managériale des organisations et des contextes organisationnels, avec en particulier le découpage paradigmatique d'ajustement normatif à l'intérieur de phases organisationnelles spécifiques.

La plupart de ces théories supposent des standards normatifs auxquels les formes organisationnelles considérées adhéreront, soit au cours d'un processus d'action, soit, encore, par des processus d'interaction internes, avec l'emboîtement de réseaux de systèmes; avec cet emboîtement, les organisations répondraient d'une manière quasi systématique à des stimulations béhavioristes et augmenteraient en stratification et en complexité interne (Granovetter, Swedberg, 2001; Smelser, Swedberg, 1995).

Le rapport entre l'intériorité de la structure organisationnelle (sa hiérarchie la coordination de ses composantes, la logique de transmission de la décision managériale...) et des contraintes de marché – ou encore de stimulations produites par des exigences d'ajustement macroéconomiques –, sont liées à des dynamiques de contrats standards, et un système de projection dans l'avenir finalement assez identique d'une théorie à l'autre. L'agent individuel, dans son spectre de décision individuel, est lié à des relations pratiques. Ces relations décrivent autant des relations d'interaction avec sa structure (utilisation rationnelle d'instruments tels que des logiciels ou des progiciels de gestion intégrés comme des ERP...) que des modes de socialisation, qui conditionneront la prise de décision effective et ses modalités internes de participation aux processus délibératifs.

À travers ces types de relations plus ou moins liés à un processus décisionnel centralisé dans une hiérarchie ou un système de prise de contrôle organique de la structure (intervention de comités de coordination officiel ou d'un responsable de projets qui intervient par exemple sur le processus d'un travail en équipe dans une gestion par projet) on trouve essentiellement des contrats ou des allocations de relations cognitives (qui détient la connaissance et le pouvoir de la diffuser ou de l'instrumentaliser entre les parties-prenantes de la structure; qui au contraire subit le processus de décision et l'accès aux stocks de connaissance d'une firme spécialisée dans le développement de technologies rares (Boutellier *et alii*, 2001)) qui sont fondés dans les organisations parentes et antagonistes de son environnement. La notion de « ressources cognitives » est reprise dans le sens que lui donnait Simon.

C'est le troisième argument sur l'autorité formelle et la relation qu'elle pose avec le concept de légitimité. Simon (1947) parle d'une « formation » de compétence, employant les registres du conseil, de l'information et de la redistribution de la connaissance dans l'organisation: tout ce qui implique en fait un état du savoir organisationnel dans la structure avec des interactions constantes entre des individus, des groupes, communautés de pratiques des collectifs d'affinités parfois encore plus informels qui vont, à un moment donné, concourir ensemble, et qualifier un état de savoir organisationnel qui déterminera une perspective cognitive générale de l'ensemble de la structure. Cette structure cognitive globale pourra, à un moment donné, se

substituer à la hiérarchie formelle, et ordonner une logique managériale différente<sup>1</sup>. «L'autorité des idées» et «l'autorité formelle de la sanction».

La place des potentialités cognitives des groupes qui s'interpénètrent dans la structure organisationnelle globale produit une logique de rationalité différente qui va déterminer une voie originale. Cette voie est réellement une perspective spécifique.

Ainsi, on reprend thématiquement l'axe de réflexion de Simon pour qui le pouvoir entre naturellement, dans une organisation, via une définition de hiérarchie formelle pour ressortir ensuite dans une appréhension plus fine des acquisitions de connaissances induites dans les différentes interactions entre ses agents et ses groupes. En ce sens l'autorité est avant tout définie dans son sens formel. Pour Simon, elle correspond au pouvoir «de prendre des décisions qui auront une influence sur les actions des autres et qui pourront conséquemment l'orienter dans un certain sens. La prévision des conséquences produites par le supérieur hiérarchique sur un cadre intermédiaire ou inférieur constituent l'ordre essentiel du processus de décision (Simon, 1947).

La nature de la prévision anticipée dans l'organisation induit la conclusion, termes à termes, de contrats spécifiques dans l'organisation, avec l'ambition, pour une sphère de pouvoir supérieur dans l'organisation, d'anticiper les comportements spécifiques, et de leur associer une réponse qui rentre dans le cadre de la prise de décision.

Les contraintes de la prise de décision ont donc plusieurs vocations : orienter la décision dans la structure de la firme et dans le même temps, intégrer la décision, qui est un processus à part, dans le devenir de la structure organisationnelle. En clair, la connaissance organisationnelle joue autant sur la relation qui existe entre l'individu qui se perçoit comme un rouage ou un élément partitif de la réalité social à laquelle il appartient que comme une logique autonome qui produit ses propres normes en générant, d'une certaine manière, un comportement spécifique. On reconnaît donc que les organisations possèdent des comportements et que ces comportements, qui peuvent correspondre à l'effectivité de plusieurs paramètres (une culture d'entreprise, un usage cognitif des processus technologiques d'information, certains processus de socialisation...) renvoie à des modes de connaissance et d'acquisition qui varient et font varier la structure de l'organisation.

On peut supposer que la représentation cognitive de son métier par une personne ne correspond pas à la représentation cognitive du métier que s'en forme une autre. Le tout est de constituer un processus rationnel global qui permette d'expliquer ce décalage et de rapprocher d'une logique organisationnelle porteuse (ou du moins concertante) l'ensemble des acteurs en exploitant leurs différentes formes cognitives de représentation.

Nous pensons qu'une rupture globale doit être introduite avec cette structure de contrats. C'est à l'intérieur de l'organisation que l'évolution de la lecture des paradigmes cognitifs fait évoluer les relations globales entre ses agents, son environnement, et sa structure de risque (Beck, 2002).

1 Ce point a été très finement analysé par R. Khoumakhov, (2004), *Cahier de recherche de Nanterre*, <http://forum.u-paris10.fr/telecharger/wpapers/DT2004-01.pdf>

Nous avancerons deux arguments fondamentaux :

1. La présence d'une théorie de la représentation dans le schéma organisationnel de la structure, qui suppose à la fois, un langage construit – un langage qui énonce une réalité spécifique – et en même temps un système de codes, qui ordonne l'exécution de processus d'action reconnus par des normes cognitives distinctes ;
2. Un mode d'appréhension original reconnu pour chaque acteur de l'organisation ; ce mode interagit avec le premier élément et produit des schémas collectifs qui se généralisent au fonctionnement de la structure organisationnelle.

L'organisation, à travers des narrations et des délimitations internes de perspectives réalise des contextes opératoires ; ces contextes ne sont pas produits par des causalités de marché, mais déterminent, au contraire, une image de l'environnement de marché et de l'autonomie des agents rationnels dans la structure.

Notre idée, dans ce texte, est de mettre en relation l'évolution des contraintes interne de la perspective, avec les changements cognitifs qu'elle a introduit dans la lecture du réel, via l'expérience d'une représentation déformée, et l'issue d'un changement de rapport au réel (à travers un changement de modèle cognitif de référence) dans l'organisation d'une collectivité au travail. En surplomb, nous nous intéressons plus spécifiquement au concept de décision managériale, qui met en évidence non seulement un portefeuille de choix rationnel, mais aussi un système de réduction, amenant une contrainte de lecture limitative des stocks d'information disponibles.

Plusieurs hypothèses seront traitées dans ce travail :

1. En premier lieu, la perspective est liée intrinsèquement à un décrochage radical de l'objet. La perspective met en crise la relation habituelle du sujet et de l'objet et glisse un niveau de rapport nouveau entre la capacité de connaissance du sujet observant et la structure de l'objet ;
2. En conséquence, la perspective change radicalement le rapport au monde. Ce qui s'explique en réalité par la relation entre la perspective en art et la place du constat objectif dans le critère rationnel de prise de décision du manager. La parenté entre les deux figures est ainsi démontrée ;
3. La perspective joue un rôle crucial pour le manager et son capital de décision. Elle entre en effet dans la valeur de l'interprétation et conduit à saisir la déformation du réel dans l'intelligence de la personne qui prend les décisions dans une firme ;
4. La direction de la prise de décision du manager conduit à réinterpréter les référentiels objectifs et le clivage entre des informations ritualisées ou répétées et des schémas narratifs visant à aménager provisoirement le contexte de la prise de décision. Il s'agit ici de montrer que la perspective modifie les points de repères habituels clivant les connaissances considérées comme acquises dans les procédures de décisions objectives et les éléments plus circonstanciés qui dépendraient de l'évolution des contraintes externes de la firme.

# 1. L'objectivité du fait et la perspective : quelques exemples iconographiques

## 1.1 POURQUOI LA PERSPECTIVE ?

Le concept de perspective dépend étroitement de l'unité de l'objet de jugement. Il y a une perspective quand il y a effectivement un objet de jugement subjectif (un tableau ou une référence). Cet objet est à la fois conçu comme un donné. Il est le résultat d'une confrontation des facultés de connaissances à un donné indépassable. L'objet correspond néanmoins également surtout – c'est l'hypothèse kantienne – au fait que les facultés de connaissance intellectuelle se construisent dans un processus d'identité, c'est-à-dire que toutes les facultés humaines (sensation, jugement réfléchissant, capacités esthétiques, affectivité...) vont dans le même sens. Le sens de la perspective vise d'une manière évidente et constante à restituer ce principe d'unité. On parle ici de restitution en raison de la variété des objets et des sollicitations qui pourraient faire éclater la structure du sujet. D'une manière donc assez évidente, la perspective, qui met en jeu la construction du sujet, déplace le principe de restitution de l'unité objective.

Pour un manager, l'essentiel de la représentation symbolique de la décision est essentiellement donnée en fonction de ce critère d'unité; pour Simon (1978), l'hypothèse de la rationalité fonctionne avec l'idée que le jugement subjectif d'un individu reste cohérent avec l'objet (la décision, le rite, la fabrication d'une identité) et que les images transmises dans la décision (intégrité de l'entreprise, souveraineté hiérarchique, anticipation des changements à venir, appréhension de la logique « marchandisée » de la firme, – Merton, 1997) correspondent étroitement aux intérêts d'une politique d'entreprise proportionnée avec les enjeux de la raison stratégique qui motive cette décision (Gareth Morgan).

Le concept de perspective dépend donc de l'habileté du manager à mettre le lien de la décision subjective et de l'environnement en adéquation, ce qui correspond à l'idée d'une continuation naturelle de la représentation. Pour Kant, la perspective fonctionne étroitement avec l'ordre de conventions actives dans la description de la nature. L'unité du champ de la perspective dépend étroitement d'une certaine forme de *weltanschauung*, d'une intuition préalablement ordonnée du monde qui structure une représentation formelle de l'unité d'un univers et de ses lois<sup>2</sup>.

Pour qu'il y ait en effet une possibilité de connaissance ordonnée sur une représentation, il faut que la connaissance représentative elle-même (la connaissance synthétique d'un donné empirique, donc la possibilité d'une connaissance rationnelle préalablement donné dans l'entendement humain<sup>3</sup>) soit rendue formellement possible, ce qui suppose, d'une manière évidente, qu'une subjectivité intervienne dans les choix et que des règles s'imposent d'une manière très perceptive dans l'ordre d'une représentation possible de la nature.

Les règles de la perspective interviennent directement dans ce champ. C'est en effet en fonction d'une portée préalablement informée de nos organes des sens<sup>4</sup>

2 Kant, *Critique de la faculté de juger*, deuxième partie, 3<sup>e</sup> section.

3 Kant, *Critique de la raison pure*, « analytique transcendantale », chap. 5.

4 Locke, *Traité de réforme de l'entendement humain*, II, 4.



(le repérage dans un espace continu, la perspective d'une entité représentable sous un rapport de profondeur, de consistance et de résistance physique sous certaines contraintes... etc.), que les règles de représentation optimale se singularisent effectivement dans l'espace et le temps. La perspective joue de fait sur les déficiences organiques du plan. Elles constituent en quelque sorte la tentative de restitution formelle d'un déséquilibre observé dans le rapport de l'œil au vivant<sup>5</sup>.

La structure de l'organisme favorise l'assimilation de ces codes spatiaux<sup>6</sup>. Dans une analyse des processus de catégorisation des perceptions de l'espace, Minkowski reprend l'intuition kantienne d'une forme a priori de la représentation<sup>7</sup> en insistant néanmoins plus fortement sur le découpage actif de l'espace, un découpage qui intègre des flux de perceptions et des règles de mise en ordre dans la perception, qui perd donc son caractère de simple passivité dans l'espace.

Dans la *Structure du comportement*<sup>8</sup>, Merleau-Ponty critiquait la possibilité d'expliquer le comportement d'un organisme en le décomposant en une somme de réflexes qui répondraient spécifiquement, ou dans une forme concertée, aux stimuli du monde. Sur cette problématique, Merleau-Ponty a repris les enseignements du neurologue allemand Kurt Goldstein. Goldstein<sup>9</sup> avait développé une théorie de l'organisme après avoir soigné des blessés de la première mondiale atteints de lésions cérébrales dégénérantes. Pour lui, l'organisme répond en totalité à une sollicitation, et sa réponse ne prend pas en compte un stimulus isolé, mais bien un changement global de l'état de son milieu, changement qui signifie symptomatiquement quelque chose pour lui (un risque, satisfaction...).

Le degré préalable d'information de l'organisme, qui reprend toute la matrice de l'école psychiatrique autrichienne, met en exergue la nécessité de constituer des harmonies visuelles complexes entre les champs de perception et les choix normatifs construits par les intentions primaires de perception<sup>10</sup>. Aussi, il convient de privilégier la totalité, car comme dans une musique, « *c'est la distribution précise des sons dans le temps, leur suite mélodique, les relations de grandeur des objets en général: La structure précise de la situation qui fait stimulus* <sup>11</sup> ».

Aussi, le monde perçu ne se dégage que par la forme, une forme qui décrit un contenu en intensité mais surtout une véritable intention descriptive et un mécanisme normatif d'ordonnement du perçu<sup>12</sup>. L'ordre intellectuel du perçu et de la structure d'un vécu intentionnel orienté sur une intention signifiante dans l'espace<sup>13</sup> i.e. une intention qui constitue un contenu rempli par une forme de connaissance induite par une structure de connaissance formelle. L'objet formel, dans cet esprit,

5 Merleau-Ponty, *L'œil écoute*.

6 Eugène Minkowski, *Le temps vécu: Études phénoménologiques et psychopathologiques*, chap. III.

7 Kant, *Critique de la raison pure*, « esthétique transcendantale », § 2.

8 Huneman P. Kulich E., *Introduction à la phénoménologie*, Armand Colin.

9 Goldstein, K., *La structure de l'organisme*, Introduction.

10 Wittgenstein, L., *Cours de Cambridge, 1935*, § 35; Wittgenstein, *Philosophical Investigations*, partie 2.

11 Merleau-Ponty, M., *Structure du comportement*, p. 59.

12 Bergson, *Matière et mémoire*, chap. VI.

13 Husserl, E., *Recherches logiques*, III, chap. 1; Husserl, *Recherches phénoménologiques pour la constitution*, chap. IV.

n'est pas une réalité matérielle, mais une idéalité transcendante, un vecteur normatif d'ordre, qui permet de filtrer intellectuellement le vécu intentionnel et de donner une cohérence formelle à l'environnement mondain.

L'information préalable du premier rapport au monde est le début de la perspective: un contenu d'information, une distorsion cognitive première, pour parler comme Nelson Goodman<sup>14</sup>, qui constitue un réseau de pro-intentions<sup>15</sup>; ces pro-intentions qui, en agissant ensemble vont permettre d'assembler une réalité commune à l'aune de quoi se construit littéralement l'ordre du vécu.

Cette question est déterminante: la perspective vient précisément d'une déformation originaire des organes de la perception; elle change radicalement les dispositions cognitives et substitue à l'ordre de la connaissance d'un sujet un cadre différent qui a une influence sur l'objet naturel de la connaissance.

La reconnaissance de ce cadre d'analyse, ce sont essentiellement des transpositions dans un cadre de référence spécifique, un cadre qui permet de baliser une norme de représentation différente. L'exposé d'Alberti, en ce sens, est particulièrement éloquent: la géométrie des formes architecturales peut être structurellement déformée dans un espace de représentation qui considère des dimensions parfois inconnues pour les formes ordinaires de la représentation physique des objets sensibles. Au surplus, cette forme que nous saisissons ne se manifeste qu'à partir de la façon dont le monde fait sens pour nos désirs et nos besoins. Les états de choses que nous percevons sont toujours polarisés pour nous positivement ou négativement, et c'est en cela qu'ils nous affectent.

C'est de cette façon que la norme (et les valeurs) passent au premier plan. Ainsi le comportement est une *Gestalt*, une structure générale et notamment une certaine constance dans les conduites, avec ses seuils sensibles et ses moteurs de l'affectivité, orientée dans la position de la norme avec le milieu.

## 1.2 LA CONSTRUCTION DE SENS ET L'UNITÉ DE LA PERSPECTIVE

L'art n'a pas de destination pour la connaissance. Selon Kant, il est représenté par la figure du génie. La subjectivité du génie établit spontanément des règles à la nature, et ce sont ces règles premières que l'art fait concourir. Il s'agit d'un acte purement formel, sans contenu rationnel, qui se synthétise pourtant dans une idée transcendante de la raison; l'art, par ce fait, constitue un achèvement pratique de la raison, qui voit son unité et son principe réalisés dans une idée transcendante inconditionnelle, un principe indissociable de la morale pratique (Kant, *Critique de la Faculté de juger*).

Le rapport de l'action et de l'œuvre d'art correspond donc à un principe d'authenticité pur; il se ramène à la réalisation pure d'une finalité sans fin proportionnable à l'activité empirique de l'homme – ce qui est en fait le commencement et l'achèvement d'une activité de connaissance rationnelle. L'art échappe à la représentation et ne serait pas intelligible ou réalisable pour autre chose que pour une intuition intellectuelle sans un rapport dérivé à la raison, qui procède justement

14 Goodman, N., *Manière de faire des mondes*, chap. 4.

15 Davidson, D., *Actions et événements*, troisième partie.

d'un rapport d'aménagement de la connaissance. C'est l'instrument technique et la disposition des rapports formels et des proportions dans le dessin qui permettent de construire un rapport de connaissance possible. À travers cet aménagement, ce sont les conditions synthétiques de la connaissance humaine qui s'élèvent à l'essence de l'art. La perspective est l'un de ces rapports les plus nécessaire.

Reprenant la considération objective d'un sens constitutif de l'analyse esthétique kantienne, Panofsky détermine un concept original de forme symbolique :

Ses œuvres, surtout sa grande *Philosophie des formes symboliques*, se caractérisent par l'abandon des présupposés métaphysiques héréditaires (existence de substances et d'essences stables) au profit des notions de relation et de structure ; une «sémantique» dans un deuxième temps, s'interroge sur les conséquences théoriques et pratiques découlant d'un tel retournement : le problème de l'induction, le statut de la réalité, l'être du psychisme. La perspective entre dans le cheminement analytique d'une œuvre parce qu'elle habille fondamentalement un signe.

Dans sa conférence à la bibliothèque Warburg de 1921, Cassirer donne une première formulation de la notion de forme symbolique :

«Par 'forme symbolique', il faut entendre l'énergie universelle de l'esprit par laquelle un contenu de signification spirituelle est accolé à un signe sensible concret et intrinsèquement adapté à ce signe. En ce sens, le langage, l'univers mythico-religieux et l'art se présentent chacun à nous comme une forme symbolique particulière. Tous en effet portent la marque d'un phénomène fondamental ; notre conscience ne se satisfait pas de recevoir une impression de l'extérieur, mais elle lie chaque impression à une activité libre de l'expression et l'en imprègne. Un monde de signes et d'images qui se sont créés d'eux-mêmes s'avance au devant de ce que nous appelons la réalité objective des choses et s'affirme contre elle dans sa plénitude autonome et sa force originelle.»

La forme symbolique est une schématisation – au sens kantien du terme – qui permet de dépasser ce que Cassirer considère comme un conflit entre l'aspect purement idéal d'un concept et une matière qui, de façon contingente, sert de support à l'expression de ce concept. C'est un peu comme si l'idéal d'une réalisation picturale se trouvait comme empêché par le contenu matériel de sa réalisation (la palette de couleurs, le dessin ou le paysage représenté). Ce conflit, pour Cassirer, prend l'aspect d'une contradiction logique qui porte sur la différence entre concept et matière d'une part et entre nécessité et contingence de l'autre. La forme symbolique apparaît en elle-même comme la manifestation du dépassement de cette contradiction : elle est à la fois ce qui devance toute impression sensible extérieure – elle relève de ce fait de l'idéalité du concept – mais sa fonction est de travailler la matière en vue de la constituer en matière du signe.

La forme symbolique abstrait, dans un concept, un contenu sensible immédiat. Elle produit, en ce sens, une abstraction, et structure, dans un symbole, c'est-à-dire dans une signification analogique absolue avec ce qu'elle montre par un processus de signe, un monde indépendant en soi. C'est le travail d'objectivation de l'esprit et de ses structures cognitives dans le contenu symbolique qui permet réellement de cerner l'originalité du travail esthétique.

Comme le dit encore Cassirer : «Il convient donc de voir en elles non pas les différentes manières qu'aurait un réel-en-soi de se révéler à l'esprit, mais bien les



Panofsky revient sur l'idée d'une perspective entrante; le continuum du plan d'ensemble de la composition et de l'ouverture sur le ciel est brisé par le premier plan; une perspective qui nourrit la discontinuité, la fracture et les lignes d'ombre de l'œuvre est soudainement révélée. Les symboles animaux ne sont plus intégrés à la trame générale de l'œuvre: ils perdent en un sens la tête, et vivent en quelque sorte une vie totalement indépendante du rapport de signification sur lequel ils sont indexés.

La description de l'objet géométrique apparaît avec une évidence encore plus nette dans le retable Paumgartner. La profondeur de l'objet change les dimensions connexes des caractères et de la représentation de l'échelonnement des plans.

La perspective a une influence directe sur la narration des strates. Elle étalonne la valeur des contextes signifiants et les structures iconiques en dégageant simultanément un schéma narratif qui ordonnera certaines normes influentes sur le jugement et l'appréhension du spectateur.



**Dürer, Retable de Paumgartner**

– <http://www.ibiblio.org/wm/paint/auth/durer/paumgartner.jpg>

En introduisant un ordre géométrique et une science du découpage spatial des surfaces nouvelles, Dürer brise, pour Panofsky, l'équilibre conventionnel des strates narratives du tableau et ouvre d'autres voies d'exposition. Saint Eustache, Saint Georges et Saint Joseph regardent chacun le Christ dans un angle de vision et avec un degré de rapprochement physique différent; leurs postures indiquent des profondeurs du plan opposé, et le critère de convergence des champs de vision ne concorde pas formellement; une coïncidence beaucoup plus lointaine semble déborder l'objet immédiat de la représentation. Les lignes de fuite ne s'imbriquent pas, mais le Christ est le centre d'une perspective sphérique, qui éloigne la représentation rectiligne de l'objet.

La position centrale du caractère de la narration n'est pas le centre de la perspective, et l'éloignement du Christ dans le continuum du champ change l'unité de référence des axes; le regard est comme organiquement « aspiré » vers la terre et le rayonnement de la lune, qui indique dans Saint Jean le sens du calendrier ancien masque la situation historique du caractère.

Entre la perspective, qui détache le centre du processus de convergence optique dans un tableau de Piero della Francesca, et la perspective instrumentale du jugement décisionnaire, le rôle, encore une fois, d'un processus d'assemblage des conditions préjudicielles du jugement (sous quelles conditions, où et comment l'accumulation de stocks de connaissances permet d'aboutir au déclenchement du processus décisionnel), et surtout de son caractère relatif – ne pas se décider avec les mêmes stocks d'informations et en fonction des mêmes sollicitations de l'environnement immédiat – sont d'une importance absolument cruciales. L'usage de la perspective chez Dürer vise à révéler ce qu'une intuition immédiate ne voit pas.

### 1.2.1 *La concentration dans la perspective*

Le sens de la perspective n'est donc pas de présenter le tableau sous une autre forme, ou avec un code représentatif différent, mais bien de changer en profondeur l'architecture de la représentation dans l'œuvre elle-même. La perspective relève à la fois de ce que Wittgenstein appelait idéalement une 'science naturelle de l'esprit' (Wittgenstein, 2002) – i.e la révélation d'un ordre naturel où se structure le champ visuel par exemple –, et en même temps d'une forme narrative visant à remettre en scène la continuité d'un discours qui s'interrompait historiquement trop tôt (Damish, 1999).

La question que l'on pose avec Panofsky est la question centrale de l'unité ; il s'agit en effet de comprendre ce qui donne, dans un tableau comme *Portrait de femme* du peintre maniériste Sebastiano del Piombo, l'unité et la forme de la représentation ; la perspective révèle en effet la relativité du critère de convergence des lignes de fuite, et en même temps, une construction instable de la distance objective du regard critique. Cette relativité met en évidence le caractère narratif de la représentation symbolique : en clair, l'idée que la « dépeintion » cache les conditions de son décalage objectif par une structure représentative qui possède également ses propres fonctions légales (Goldstein, 1999).



**Sebastiano del piombo, Portrait de femme** – Source : insecula.com

La perspective a produit un changement de paradigme majeur dans la peinture. Ce changement s'entend non seulement par une modification de la place de l'artiste

dans la position de son activité de représentation – qui n'est plus « en dehors » de son objet (Wittgenstein, 1935) – mais surtout sur les modifications qu'elle introduit sur un plan purement cognitif : avec la perspective, en effet, la connaissance de l'élément représenté à travers l'objet esthétique, ne constitue qu'une partie de la structure représentative de l'objet esthétique. En ce sens, l'objet esthétique réinstalle un rapport original et nouveau à la subjectivité du spectateur. La perspective, dans un rapport donné quasiment immédiat au sujet de la représentation, change instantanément la place de ce sujet ; ce dernier n'est plus, en effet, simplement « projeté » au fond du tableau, à la lisière visible de la surface de l'œil, mais re-construit dans un processus d'objectivation qui lui est propre.

Ce titre amène en quelque sorte à individualiser la perception du sujet de la représentation. Il n'y a plus de rapport simplement externe entre ce sujet et la manière dont on le représente ; c'est plutôt le sujet lui-même qui constitue l'origine de la forme représentative. On le voit différemment, mais cette différence majeure aide, d'une certaine manière, à le cerner d'une manière plus « réaliste ». En cela, la perspective détermine une autre valeur d'intelligibilité du réel et transforme le sens intentionnel de la connaissance (Panofsky, *Architecture gothique et pensée scolastique*) en non-référence à l'objet indexé.

Il s'agit ici de la modification en profondeur d'une structure de perception unique, mais encore, et peut-être plus drastiquement, du réaménagement total de la place du regard porté par la structure visionnaire dans le travail d'interprétation. La conséquence est la suivante : la perspective restructure en profondeur le champ visuel et la capacité à se représenter un objet et à le caractériser dans une connaissance.

Elle n'est donc pas uniquement technique. Non seulement l'échelonnement des degrés de la représentation picturale qui trouvait une harmonisation avec le champ de la profondeur, mais la déstabilisation constante des usages descriptifs de l'art pictural (Alberti, *Théorie de la peinture*) : en un mot, la déstabilisation d'un organe de discernement physique du regard ou de l'attention du spectateur et la modularité complexes de la subjectivité (Hubert Damish, *L'origine de la perspective*, 1999).

La question se formule un peu avec les mêmes modalités dans le management : l'idée en effet de définir l'hypothèse d'une relativité des situations conflictuelles dans les entreprises, et la nécessité conséquente d'harmoniser des pratiques de management dans le sens d'une meilleure appréhension des enjeux de la décision du manager, met en évidence la nécessité de formuler des avis qui s'ouvrent directement à une logique en prise avec le sens de la relativité du contexte.

La logique deleuzienne du glissement sémantique d'une attitude de jugement objectif à la relativité des appréhensions se discute donc sur le point d'une logique de flux (*L'image-mouvement*). Ce sont les flux de perceptions et les décalages d'appréhension entre les objets placés dans des champs intégrant, pour une même œuvre, une même structure contextuelle, joue un rôle décisif dans l'objectivation.

La représentation, dans la perspective, délivre une intelligibilité nouvelle aux caractères, à la spatiation des scènes induites dans une simultanéité formelle parfaite ; l'originalité de la perspective, en ce sens, est de permettre à la fois la représentation de cette simultanéité et le découpage analytique des moments qui composent la structure de la scène (les différents moments qui s'agrègent dans la structure narrative). Le croisement avec la pensée des managers est très intéressant. De fait, la perspective raconte littéralement quelque chose de neuf sur l'œuvre

(Carruthers, 2003). Voir: Anselm Kiefer, *Zweistromland /The High Priestess*, 1986-89 – <http://www2.skolenettet.no/kunstweb/skulptur/galleri/kiefer.htm>

La toile d'Anselm Kiefer révèle le même processus: il s'agit d'un découplage des codes représentatifs, et surtout d'une rupture dans l'équilibre de la consistance de la toile. Les éléments alignés sur le noir, les livres, les vieux papiers, les morceaux de papiers chiffonnés prennent l'apparence d'un mur rigide. L'étalement plane de ces morceaux de papier et la profondeur fuyante dans l'obscurité change l'ordre du rayonnement; cette lueur bleue révèle une continuité rectiligne dans la courbure de la bibliothèque; elle évoque d'autres bibliothèques, et des emplacements de textes différents. La perspective utilisée permet à Kiefer de déborder l'ordre de la perception sur des matières friables ou corrompibles et fait entrer directement l'usure, l'altération et la destruction dans le support lui-même. Voir: Francis Bacon, *Head VI* – <http://arts.forumculture.net/Beaux-arts-c1/Peinture-Dessin-f1/Francis-BACON-f791.htm>

Le pouvoir de la Toile *Head VI* sur le pape Innocent X que Bacon reprend de Velasquez est très intéressant. Le travail sur la déformation de la perspective change le rang des espaces compilés dans la structure du tableau. Dans ce tableau, la perspective joue sur la forme symbolique du visage et sur sa consistance physique; plus spécifiquement, cette forme se resitue dans la fusion du religieux et de la torture inquisitoriale.

L'appareillage de torture indicible qui se fonde dans un ciel obscur est la condition physique de la permanence du visage déformé. Le visage du pape est absorbé par l'ombre, et la structure cubique transparente où il est plongé rappelle l'eau qui s'engouffre dans les ténèbres et ronge insensiblement l'expression vivante de son attitude d'éloquence pontificale. Le gouffre invisible qui sort de la tête du personnage rappelle des rayons obscurs qui le soustraient au visible et le chassent de la vie. La perspective, ici conçue comme une structure symbolique totalement déviante, change non seulement le regard, mais encore, comme le soulignait Cassirer, l'objectivation du processus de représentation des symboles qui constitue la texture de ce tableau.

Ainsi, l'usage d'une représentation a une influence directe sur le pouvoir d'énonciation et la vision normative du manager. C'est le sens de l'interprétation deleuzienne sur Bacon: le soulèvement de la forme contre la résistance de la matière, l'irruption du chaos, de la lutte permanente ouverte dans d'un corps physique et d'un principe vital. La fabrication de l'image-mouvement qu'évoquait Deleuze<sup>17</sup>. Le sens de la perspective est en ce sens de révéler le principe d'une antiforme.

À ce titre, dans un contexte de connaissance ou de management, la perspective soulève une possibilité d'acquisition cognitive nouvelle: en déplaçant le centre d'une décision, elle met en évidence un processus de convergence de toutes les composantes d'une firme sur un objet différents. L'information stratégique ou financière qui est appuyée par des états comptables fondées sur l'identification d'un avantage économique pour l'entreprise détermine un objet d'interprétation spécifique. La pers-

17 « Et s'il est vrai que l'image-mouvement, par l'intermédiaire du montage, nous donne une image du temps qui est nécessairement une image indirecte du temps, attention, les aberrations du mouvement, telles qu'elles se présentent dans l'image-mouvement, (*plus fort*) nous ouvrent, peut-être déjà, la voie d'une image-temps directe », Cours en ligne sur l'image – mouvement, <http://www.webdeleuze.com/php/texte.php?cle=220&groupe=Image%20Mouvement%20Image%20Temps&langue=1>



pective en management soulève la possibilité de déterminer un ordre d'interprétation en traitant objectivement une autre information. Daniel Black Rubinstein dans son ouvrage *Environmental Accounting for the Sustainable Corporation: Strategies and Techniques* (2004) démontre l'incidence d'une stratégie d'information comptable sous-jacente, dans la présentation des états financiers, d'une entreprise à ses actionnaires et à ses stakeholders (Hand, J., 2005<sup>18</sup>).

Cette stratégie induit une prise de distance avec l'objet comptable commun qui s'impose naturellement à tout le monde et de lui substituer une rationalité totalement différente. De la même manière Baruch Lev (*Intangibles*, 2004), insiste indirectement sur une lecture plus complexe de l'information comptable, indiquant, en particulier, le caractère fermé et insuffisant des indicateurs comptables traditionnels de mesure de performance. La stratégie de valorisation des actifs est donc liée intimement à une forme de perspective générale de tous les acteurs ; cette perspective est fondée sur un consensus global qui n'entraîne aucune prise de distance, mais une valeur de jugement normatif qui tend à valider le référentiel.

Ce raisonnement se retrouve dans la valeur de la perspective dans l'art. C'est en effet bien dans la seule description immanente de la nature dans le tableau, avec un point de vue et une ouverture originale sur la construction d'une extériorité narrative, que l'inquiétude du déséquilibre, de l'antiforme, de la destruction d'une certaine cohérence de signes sans laquelle l'objet de la représentation du tableau volerait en éclats est rendue aussi vive. La perspective, à ce titre, constitue une forme de réduction explicite du tableau dans le tableau ; elle met en exergue l'identité d'un schéma de composition dans une dialectique de basculement qui, à un moment ou à un autre, change l'ordre du représenté et de l'objet de cette représentation.

## 2. La perspective dans le champ décisionnel du manager

### 2.1 L'ÉCONOMIE INTERPRÉTATIVE DE L'ARTISTE ET DU MANAGER

La perspective présente est déterminante pour le jugement. En installant la subjectivité dans l'objet, elle met au centre de la scène picturale le fondement de la connaissance objective. Dans des contextes sériés sous des phases opérationnelles, les cartes cognitives du manager s'intègrent également dans une objectivité. Cette objectivité est structurée sur des phases de décision. L'ignorance de la perspective du champ intuitif ou rationnel induit, la plupart du temps, et Gareth Morgan le souligne avec beaucoup de clarté, une perte de repères sur les critères de l'importance. Le jugement sur les valeurs, et les priorités normatives qui s'imposent dans un portefeuille de choix limités, dépassent alors la combinatoire des contextes opérationnels (ouverture au risque, arbitrage contradictoire, processus de décision dans une structure, rationalité limitée...).

18 Hand, J. (2003), *Intangible Assets*, Oxford Management Readers.

L'environnement et les cadres du jugement (Goffman, 1978) perdent, en un certain sens, leur pertinence. Ils n'adhèrent plus ensemble, et les critères d'ajustement normatif du jugement et de la représentation sur l'environnement s'estompent.

La définition du jugement et les critères de la décision en management fonctionnent habituellement ensemble. Le directeur d'une firme évalue la pertinence stratégique d'une intervention ou d'une prise de parole à partir du moment où il a pu réunir suffisamment d'éléments pour effectuer un jugement. Parfois l'environnement de la firme ne fournit pas suffisamment d'information pour déterminer la norme pertinente d'un jugement, jugement qui, à son tour, conditionnera, selon les termes qu'il permet d'isoler, le critère d'une prise de décision efficiente. En matière financière, la décision intervient donc dans des environnements qui peuvent donc être déficitaire.

La décision, en tant que telle, n'est pas formellement liée à une information rationnellement (*Baginski, S., Hassell, J. (2004)*). La réalité paraît donc assez systématiquement décollée; elle ne permet pas de systématiser un enseignement ou une lecture rationnelle de la décision, et bouleverse la logique de la prise de décision. À ce titre, les conditions logiques de la prise de décision rationnelle dans une organisation dépendent étroitement d'une capacité à effectuer un remodelage de l'environnement dans un environnement cognitif simplifié.

Le sens de la perspective organisationnelle permet de recoller les éléments décomposés de cette réalité. En reprenant la perspective de Cassirer, elles mettent en forme des contextes organisationnels et un contenu symbolique avec, en ligne de fond, l'idée d'assembler sur un principe commun des critères de la décision.

D'une perspective artistique à une perspective managériale, il n'y a qu'un pas. Le manager qui dispose de cartes cognitives et d'une combinatoire de choix dans un environnement limitatif reconstruit le paradigme de son choix en fonction des instruments qu'il a à sa disposition (ces instruments qualifient autant un outillage technique que des compétences distribuées dans ses équipes). De fait, l'environnement et les ressources de la structure de sa firme se combinent pour générer des incertitudes qu'une planification décisionnelle unilatérale ne peut aider à solutionner. Comme le soulignait Weber, il peut s'appuyer sur les ressources d'une raison instrumentale à l'œuvre dans les processus administratif (accompagnement de la décision et expertise interne, suivi technique et technologique par un système d'information adéquat, estimation actuarielle des risques....) mais l'usage d'une perspective d'analyse spécifique est en réalité ce qui lui permet, en dernière échéance, de trancher dans son portefeuille de choix cognitif.

On présuppose donc toujours l'existence d'accords tacites et fragiles entre le processus de décision et l'environnement d'incertitude. Ces conditions tacites interagissent avec le processus officiel de prise de décision qui est la plupart du temps classiquement expliqué par une tentative de réduction de l'incertitude (Gerhart, B., Rynes, S. L., (2000) *Compensation in Organizations*, John Wiley & Sons, p. 241)

La perspective artistique facilite une compréhension plus fine des conditions réelles de la prise de décision dans un contexte de crise ou de déséquilibre. L'environnement et la représentation individuelle sont en effet rapportés, dans l'art, à la formation de la subjectivité. Entre la perspective esthétique et la perspective managériale, un rapport de continuité assez naturel s'établit. Une scène vivante est forcément construite dans un objet esthétique. Cet objet, dans le sens managérial, se

rapporte à des configurations organisationnelles, des relations entre l'organisation et l'évolutivité des contraintes de marché, des informations purement économiques qui, en elles-mêmes, ne découvrent aucun critère de décision efficiente.

À l'image de ce découplage quasiment instantané, le manager doit savoir passer du monde à sa représentation, notamment en proposant des économies d'interprétation, des schémas de réduction qui lui permettent de dévoiler des contextes opératoires différents. Les perspectives permettent usuellement de saisir ces passages et ces points de rupture. L'unité et la cohérence de la décision du manager consistent souvent à intégrer ce qui relèverait d'une décision isolée dans une politique plus rationnelle qui donnera un sens à une structure plus stratégique.

Il s'impose dès lors comme un *économiste de l'interprétation au sens, précisément, où, en triant les catalogues cognitifs de choix, et des scenarii possibles, dans des phases combinatoires préalablement expérimentées*. Ce sont ces phases d'incomplétude qui traduisent des analyses de perspective ; la part dévolue à la subjectivité, l'ordre des événements, la restauration d'une intégrité de la décision – qui finalise rationnellement le processus – assemble des systèmes de choix hétérogènes dans un champ de perspectives complexes.

Prendre une décision, à ce titre, à partir d'un tableau incomplet (Wittgenstein, *Cours de Cambridge II*), introduit une variable de décision incertaine, et une forme de spontanéité du jugement personnel qui rattrape, précisément, les éléments déficients ou lacunaires de l'opération de choix rationnel.

Le manager est un « *homo economicus* », au sens où il propose au corps social de l'entreprise, sur laquelle il exerce une forme de pouvoir, des économies interprétatives, c'est-à-dire des schèmes intellectuels plus compacts que ceux de la réalité environnante. En un sens, on comprend l'attitude du manager comme une stratégie de réduction de la complexité inhérente à son organisation et au marché sur lequel elle s'investit. La décision dépend donc d'un schéma qui permettra, d'une façon efficiente, de simplifier la réalité du monde, et de proposer une substitution.

Ces schèmes ne sont pourtant pas des simplifications : ils reproduisent plutôt un degré de représentation symbolique correspondant à son jugement et son appréciation dans une évaluation partielle et incomplète de la réalité. À partir de ces données, qui relèvent de normes de connaissance incomplètes, et d'un critère de rationalité limité (Simon, 1993), le manager traduit, d'une certaine manière, les informations complexes qu'il reçoit et les transcrit dans une perspective structurante.

On pourrait assimiler ces schèmes à des graphes ou à des raccourcis locaux ; il cherche, en tout cas, et dans cette idée, à faire partager, le plus rapidement possible aux groupes qui supervisent, pilotent ou déterminent son action, une réalité commune et des instruments pour agir sur elle. Définissant la direction de cette stratégie d'énonciation, Morgan, dans ce sens<sup>19</sup>, définit l'économie interprétative du manager comme « la capacité à persuader les autres, à enacter des réalités qui servent ses intérêts... En gérant les significations attribuées à une situation, le dirigeant, finalement, exerce un certain pouvoir symbolique qui influencera de façon décisive la manière dont les autres perçoivent leur réalité et, par conséquent la façon dont ils agissent. »

---

19 Morgan, G., *Images de l'organisation*, Eska 1989, p. 201.

Si la perspective découvre une profondeur inconnue de la nature, révèle les turpitudes du péché dans la paix d'un paysage, et soulève littéralement l'attention du spectateur, elle permet également de donner une rationalisation plus simplificatrice de la complexité des environnements où elle s'impose comme logique d'interprétation autonome. La perspective managériale contribue à aménager le réel ; elle joue ensuite des aménagements successifs pour créer une politique ; la perspective artistique, au contraire, nourrit l'ajustement des instruments naturels de l'attention humaine, mais s'inscrit dans une mutation politique des contextes de la connaissance intuitive du sujet. En même temps, elle favorise une forme de raccourci dans l'usage descriptif de la vision et facilite et ouvre une agilité argumentative nouvelle.

March et Cyert (1992) mettent en évidence cette forme nécessaire de raccourci normatif dans les tâches du manager, l'idée étant, dans ce cas, de procéder à un triage en dessinant, d'une certaine manière, l'espérance rationnelle d'un arbitrage cohérent avec certains choix rationnels assurés.

Simon (1997), d'une manière un peu différente, souligne que la mise en place des structures de coordination, dans une entreprise, anticipe les critères intentionnels de la décision du manager ; cette installation facilite, de ce fait, la capacité du manager à poser des outils d'interprétation préalables, qui vont ordonner et rationaliser progressivement ses stocks de décision. Le cas le plus concret est celui d'un responsable de recherche dans une activité aussi singulière que la recherche pharmaceutique à dessein de développement de médicaments. Le portefeuille de décisions induit toujours des incomplétudes informationnelles de plusieurs types : non seulement la réussite potentielle des projets anticipées, mais encore sur le suivi de l'actionnariat, la cohérence du modèle d'expérimentation, les délais d'obtention en interne des technologies (logiciels, screening, testing...) ou encore la validation de mise sur le marché de la molécule. Ces informations se constituent en quelque sorte sous forme de stocks qui évolueront d'une façon permanente. À partir de là se mettront en place dans la logique du manager des stratégies d'approximation complexes.

À leur tour, ces stocks vont faciliter ses prises de décision et l'adoption de son comportement ultérieur. Ils répondent à la définition de Quine sur l'ontologie : l'aménagement du réel qui est un pouvoir de peupler l'espace d'un monde empli de symboles et de formes qui, ensemble, et en retour, nourriront la subjectivité du jugement. Le manager, comme l'artiste, se construit par un processus de décision.

Ce processus n'est pas fermé : on le comprend au contraire comme une logique d'aménagement du réel à partir d'informations et de données déficientes. Cet aménagement du réel constitue l'ordre de la narration. C'est en effet à partir d'une formation constante d'un monde orchestré sur des rites, des initiations et des processus de décision théâtralisés, que la décision objective, dans la structure, se définit. Aucune décision, en ce sens, ne repose sur un critère de neutralité rationnelle : chaque décision obéit au contraire systématiquement au rappel d'une histoire culturelle interne à l'entreprise – et parfois aux critères figés qui ont présidé aux prises de décision antérieures. Une prise de distance radicale avec la décision individualisée et son rapport normatif à l'objet est donc nécessaire. C'est en effet à partir de l'objet décisionnel que se structure la saisie d'information primitive et cet objet, en lui-même, n'a aucune fixité. Prendre une décision administrative à un instant  $t$  rend toujours compte à la fois d'un état objectif et d'un rapport de force politique où des ascendants sont insen-

siblement pris par des acteurs dans certains contextes d'antagonismes changeants. La perspective manifeste une parenté profonde avec cette logique: elle vise en effet à déterminer un concept de représentation, qui va instituer une distance avec son objet, avant de le rapprocher du sujet cognitif, sous un angle souvent radicalement différent. À ce titre, la relation objective de la représentation à la nature est radicalement changée. D'où le fait que le critère le plus réaliste de la décision managériale est un critère de perspective. Elle seule en effet met adéquatement en relation la nature – ou la totalité de l'organisation – et l'individu et son pouvoir cognitif propre. En ce sens, la décision, en tant que telle, réinstitue radicalement la relation avec l'objet; elle ne peut être simplement la conclusion d'une somme d'information déterminante.

Si l'on s'entête à comprendre la décision comme une causalité automatique, obéissant à des critères fixes et ouverte d'une manière aléatoire aux contraintes fixes du réel, la rationalité dans l'entreprise restera totalement inintelligible, et l'on n'atteindra jamais la compréhension réelle de la connaissance qui est à l'œuvre dans le processus cognitif du manager. Le Moigne (1990) montre que le pilotage de la décision dépend d'un itinéraire cognitif qui définit progressivement des étapes sur le processus de prise de décision optimal. Il serait trop simple de penser que cette prise de décision soit coordonnée aux pouvoirs de connaissance respectifs de chaque agent dans la structure.

La somme analytique des potentiels individuels de connaissance tournés sur l'environnement, en même temps que le pouvoir donné par la hiérarchie à ces agents, ne permettent pas de se rapprocher adéquatement du critère de prise de décision réel (March, 1993). Il faut croire au contraire que le découpage des critères de connaissance (comment anticiper les attentes de la direction générale? quelles sont les critères précis d'évaluation du travail par un manager d'équipe sur un projet de recherche lié autant aux contraintes d'un calendrier, qu'aux balbutiements intrinsèques du processus de recherche lui-même) ne repose pas sur ces normes absolument linéaires. Un rapport plus complexe s'établit entre le pouvoir d'acquisition de connaissances dites «*délibératives*» (des connaissances qui sont suffisamment importantes pour fixer le début d'un processus de décision) et la capacité de rationalité collective d'une organisation. Ces étapes convergent vers une orientation sélective de la prise d'information dans un environnement incertain et complexe. Les activités économiques, les critères de positionnement opportuniste sur un marché

À ce titre, la perspective managériale permet de découvrir un ordre caché. De fait, les informations que récupèrent les managers sont par nature des interprétations qui lui permettent littéralement de construire son autonomie dans l'entreprise. Le manager, comme l'artiste, reconstruit une relation entre ce qu'il est lorsqu'il s'impose comme un sujet possédant des éléments cognitifs pour déterminer un processus décisionnel cohérent et l'environnement économique d'une firme induisant une ouverture au risque, une adaptation à des indicateurs financiers et comptables qui sont l'objet d'une interprétation et un stock de compétences qui répondra toujours aléatoirement aux sollicitations.

## 2.2 PERSPECTIVE ET DÉCALAGE NARRATIF

Partant d'une optique managériale classique – les questions héritées de Chandler à propos d'une stratégie de croissance organique et d'un processus administratif de contrôle fort – Simon et March (Simon, March, 1958) se posent la question d'une croissance de l'entreprise intégrant des structures de décision très lentes avec des technologies de plus en plus complexes à maîtriser. Dans l'ordre d'une description ouverte sur l'idée d'un pilotage organisationnel plus optimal, et conséquemment, d'une recherche d'adéquation avec les critères présidant à la prise de décision, March et Cyert (2002) vont considérer la nécessité de connaître le design cognitif d'un acteur de l'organisation.

La question qu'ils se posent est la suivante: comment sont introduites les dispositions qui leur permettent d'optimiser les niveaux d'information qui lui permettront d'optimiser un critère de bonne décision; l'optique de la perspective en peinture met en évidence, d'un côté, les décalages conventionnels des représentations du spectateur, et de l'autre l'identité vivante de l'œuvre, qui produit, justement, une signification en absorbant ces contraintes (Didi-Hubermann, 2001)

Le manuscrit de Piero de la Francesca de 1556 détaille la codification de la perspective identifiée à une mesure numérique qui crée moins le trompe-l'œil, ou la fausseté narrative pour appuyer la vision d'une représentation qu'une reconfiguration graduelle de la vision, un réaménagement des strates descriptives du regard Arasse, (*L'annonciation italienne, une histoire de perspectives*).

Cette structuration spatiale induit une série de biais cognitifs (inclination du regard sur des éléments de détails qui attirent insensiblement la vision, enfermement dans les limites du cadre de l'œuvre au préjudice du centre de l'action réelle, repoussée dans le fond du tableau, déformation historique des événements, réduction des espaces où s'échappent la vision du spectateur hors de la scène décrite...) qui vont, d'une certaine manière, volontairement pervertir la structure objective de la vision. En ce sens, la perspective a moins l'incidence d'un chausse-trappe ou d'un piège pour l'attitude visuelle que cette fonction de « remise en scène » de l'objet dans les capacités de description visuelle du spectateur. La perspective a une relation précise avec le système de l'œuvre: un déplacement, par ce rapport d'abstraction et de décollement d'un contexte objectif trop évident (que les personnages centraux du tableau de Piero sont les personnages clés de la scène historique racontée par le peintre par exemple), ne détruit pas l'œuvre dans son ensemble.

Elle découvre au contraire une possibilité de la reconstruire ailleurs, en tout cas dans un autre rapport de connaissance. Le tableau, en ce sens, n'apparaît plus de la même façon, et la structure signifiante de la scène ne révèle plus la même histoire. Le tableau est détaché de l'opération descriptive à laquelle il se rapporte; il jouit au contraire d'une autonomie intellectuelle et esthétique totale.

Ainsi, la perspective rectifie le cadre d'objectivation en déformant les contraintes physiques du regard extérieur. Elle décrit non seulement le biais naturel d'une capacité de lecture liée à l'exercice physique de la vision (la vision physique qui écrase par exemple l'objet sur les côtés ou encore qui planifie un centre de convergence des lignes de fuite sur un milieu orthogonal), mais fait aussi sortir l'œuvre de la dépendance à l'objet vu. Le concept de perspective limite l'incidence mécanique du

biais cognitif. Le rapport du sujet à l'objet dans un théâtre n'est pas une relation figée sur un terme de départ et un terme d'arrivée. Elle répond au contraire d'une logique d'acquisition de connaissance qui s'appuie sur un paradigme précis. C'est en fonction de la relativité de ce paradigme que l'œuvre et son intelligence sont réellement construites. C'est donc le travail spécifique de la perspective – qui n'est plus définie formellement sur un centre – qui va permettre de re-codifier intellectuellement la vision représentative du spectateur sur l'œuvre. Dans l'optique du manager, la représentation ordinaire de l'univers produit des décalages important avec les équilibres effectifs des transactions.

Pour une décision managériale, la perspective induite non seulement relativise l'emprise de certaines contraintes mais permet surtout d'envisager d'autres relations via un paradigme d'objectivation différent. Il s'agit par exemple d'une décision qui suivrait une routine d'analyse comptable où des réactions spontanées à certains indicateurs susciteraient des réactions considérées comme obligatoires dans toute structure d'entreprise. Le jeu sur des paradigmes comptables différents (l'emprise de l'interprétation liée aux nouvelles normes internationales IFRS) change la nature de la valeur et reconstruit une logique de décision économique qui change la nature de la connaissance. On voit donc à ce titre que le système de la décision fondé sur le critère par exemple de la valorisation d'intangibles va modifier la perspective même de la prise de décision.

Un indicateur comptable qui a valeur de référentiel fixe pour les narrations financières va modifier en profondeur la destination de la décision dans la structure organisationnelle. La relation avec la logique de changement de cadre de représentation dans la perspective est très proche de ce déplacement subjectif. La valeur computationnelle de la prise de décision (qui consiste à réunir certains éléments dans un ordre précis pour déterminer une structure de décision objective qui se répéterait dans plusieurs situations) est bouleversée par le regard sur le réel. La structure du réel est assimilable à un objet changeant dans le temps. La formation des décalages cognitifs (des situations parentes qui induisent des jugements et des représentations apparemment comparables à celles qui prévalaient dans des contextes parents), joue un rôle décisif dans l'ajustement des concepts esthétiques au jugement de valeur formulé. Cette situation intervient identiquement dans la représentation du manager. De fait, les transactions interentreprises produisaient des décalages cognitifs très importants que le manager employait pour changer la nature de la description du monde communément partagée dans son entreprise.

Noah Fridekin, dans une étude très fructueuse (*A structural theory of social influence*), montre que les modes de narration employés par la plupart des managers dans des contextes de crises, sont totalement a-systématiques, au sens où leur valeur d'énonciation ne tient pas tant à la cohérence du modèle qui l'inspire; elle manifeste au contraire une aptitude à porter en elle un modèle de rationalité différent. La crise, en ce sens, dans une organisation, favorise un repositionnement du manager sur le critère de la rationalité même de l'organisation. La capacité d'action et l'incidence de la décision changent radicalement de sens et de fonction. La décision est cohérente quand elle décrit un modèle à part entière, et que les relations sociales orientent les modalités de décision sur des critères très spécifiques.

Cette idée est reprise par Wittgenstein (*Cours de Cambridge I*) qui observe que dans la perspective, c'est la totalité de l'œuvre elle-même qui prend vie d'une autre manière, et la signification d'une configuration de signes sémantique qui change la disposition des éléments de l'interprétation.

L'espace n'est pas compilé ou assemblé dans une fiction isotrope, mais déformé, déconstruit, pour produire, précisément, un ordre qui démultiplie la possibilité des références internes, dans l'œuvre elle-même, du monde environnant ou du modèle qui a inspiré son créateur. En évoquant la possibilité d'une référence interne dans l'œuvre, Wittgenstein désigne autant une capacité qu'aurait l'œuvre à se « montrer elle-même » qu'à découvrir une structure d'objet qui détermine son aptitude à caractériser un monde extérieur. De la même manière, le traité de Géométrie de Durer mettait en évidence non seulement l'identité de l'œuvre assimilée à un objet de représentation et de vision narrative, mais les décalages internes dans le tableau qui favorisent une lecture à multiples entrées, une lecture qui contribue à donner vie à l'animation de la toile elle-même.

La question quasi mimétique qui se pose est la suivante: dans quel sens et pour quelle mesure le manager instrumente-t-il le sens de la perspective? Avec quel degré de pénétration emploie-t-il la perspective pour produire l'ordre représentatif qui constituera la mesure de son action? Nous avons vu que la perspective jouait naturellement non seulement sur les questions de déficience d'information, mais encore sur l'instabilité naturelle du processus de décision, l'idée étant que la décision elle-même n'est pas un processus fermé mais l'aménagement d'un processus de décision qui va engager les capacités cognitives d'un individu sur son environnement, ses stocks de ressources et ses capacités d'anticipation sur son environnement et sa structure. On le voit en effet: la perspective n'aménage pas seulement le cadre de la représentation; elle produit surtout des normes d'interprétation et une structure d'énonciation nouvelle. C'est en effet à partir d'une perspective sur un élément considéré comme immuable ou intangible (l'information financière ou comptable par exemple), que le cadre de la décision aménage, en quelque sorte, la lecture objective des faits. La perspective a cette vocation de briser la fracture existante entre un référentiel-cadre objectif qui sert, en quelque sorte, de normativité à la décision, et le caractère aléatoire de la prise de décision réelle, qui constituerait l'autre aspect du processus. Si l'on comprend cela, on voit que la perspective permet de sortir du modèle reproduit et donne une issue pour redessiner le cadre et les contraintes internes de la décision.

### 2.3 LA CONSTITUTION DE L'INTENTION ET L'ORIGINE DE LA PERSPECTIVE

Pour Merleau-Ponty, voir un objet c'est l'avoir en marge du champ visuel et pouvoir le fixer, ou bien considérer que cet objet nous sollicite et le fixer dans cette objectivation. En le fixant, je m'ancre en lui, je referme le paysage et j'ouvre l'objet. La structure intentionnelle d'ouverture de l'objet marque l'intégration de sa forme générale; le complexe de désirs, d'intentions et de modalités de relations qui existent entre une subjectivité et son unité singulière sont compris dans sa structure intentionnelle (l'objectivité phénoménologique<sup>20</sup>). L'objet constitue alors une forme de

<sup>20</sup> Husserl, *Chose et espace*, p. 26.



cartographie mentale; cette cartographie dessine des références intentionnelles qui vont clôturer les niveaux de perceptions et la singularité de son unité.

Cette question n'est pas liée à une connaissance particulière de la rétine, une connaissance indexée sur une représentation iconique<sup>21</sup> intrinsèquement présente dans une connaissance «médicale», des cônes et des bâtonnets. De fait, cette connaissance est tout à fait contingente. Il s'agit plutôt de «mettre en sommeil» l'entourage pour mieux voir l'objet, et dans cet esprit, de «m'enfoncer» littéralement en lui. En ce sens, les objets forment un système où l'un ne peut se montrer sans cacher les autres. Pour voir un objet, les autres objets du système doivent devenir horizon. Une forme de correspondance induite, qui agit comme une structure de compossibilité leibnizienne<sup>22</sup> (une chose singulière est possible parce que l'ensemble du monde des objets existe) ordonne donc cette notion de perspective. Cette structure objet-horizon, la «perspective» est la fois le moyen qu'ont les objets de se dévoiler, mais aussi de se dissimuler.

La perspective stratégique dont on parle en management ne revient-elle pas elle aussi à privilégier certains segments de l'activité perçue au sein d'un «fond» appelé «marché»? D'après ce qui a été vu, nous soutenons que le cadre ontologique de l'action dans la structure, les ressources cognitives et les stocks de connaissances exploitables pour maximiser rationnellement une décision sont donc définitivement construits dans une logique réellement interne aux contextes organisationnels qui s'emboîtent ensemble. Entre l'action managériale et la lecture artistique de la perspective, il y a une structure commune; cette structure subsiste dans le rapport à la création instantanée; elle ordonne, pour revenir au travail kantien, la cognoscibilité de l'environnement. La perspective individuelle et la perspective collective mettent en évidence l'interaction entre les contraintes du donné et de l'ordre préexistant dans un contexte. Le rapport de fabrication instantanée du contexte crée de l'ordre, et l'orientation individuelle dans la décision managériale s'apparente à un processus d'individualisation dans une communauté organisationnelle qui produit autant d'individus que de processus collectif, alors que nous évoquons une logique pourtant unitaire. Le déplacement interne que permet la perspective a pour intérêt incomparable de visualiser le processus final d'agrégation de cette logique

Pour Merleau-Ponty, (en pensant à Cézanne) la peinture est vision avant d'être une conception<sup>23</sup>. La vision instrumente le travail technique. En ce sens, la perspective comme doctrine de restitution d'une certaine forme descriptive constitue un peu une science naturelle de l'esprit. Pour Derrida, qui interprète la lecture de Husserl sur la formation intentionnelle des contenus objectifs<sup>24</sup>, l'ordre dans le cheminement qui permettra de restituer une incarnation réelle du monde, et un retour, par la même occasion sur cette distorsion mentale originaire qui oriente l'application concrète d'un art pictural cohérent, vont permettre d'installer l'art pictural dans une stratégie

21 Cet exemple est particulièrement détaillé dans la philosophie de Peirce, (*Collected Papers*, IV) où l'iconicité est le fondement de la ressemblance entre la référence intentionnelle de l'objet et la structure de l'objet lui-même.

22 Leibniz, *Essais de Théodicée*, chap. 6.

23 *L'Atelier d'esthétique, Esthétique et philosophie de l'art*, De Boeck, Bruxelles, p. 168.

24 Derrida, *La vérité en peinture*, Introduction.

d'objectivation de la connaissance. La peinture « héraclitienne » du devenir restitue en quelque sorte cette stratégie <sup>25</sup>.

La perspective sert la narration ; elle dessine en effet le cadre de répartition des différentes lectures de l'univers ; le rejet, à l'arrière, la projection des énoncés, sur l'avant-plan (comme dans *La flagellation du Christ* de Piero della Francesca par exemple) « historicisent » à la fois le va-et-vient entre deux époques de référence présentes dans le tableau, et constituent également une incitation au rapprochement focal du spectateur, transformé en un observateur qui, en situant historiquement le contexte et le paysage physique des scènes qui se dessinent simultanément dans le découpage des parties de la toile, est invité à s'intégrer comme élément conscient et actif dans la temporalité intrinsèque du tableau.



Piero Della Francesca, *La flagellation du Christ*

– <http://www.homolaicus.com/arte/piero-della-francesca/images/flagellazione.jpg>

L'objet, de fait, s'ouvre littéralement dans la profusion de la scène, et l'observation descriptive devient, en un sens, l'usage de la conscience observante. Les notions de cadrages différenciés, la formation d'un outil de lecture narratif orienté sur différentes phases intégratives de l'histoire scénique du monde conspirent avec la structure cognitive de l'observateur. La mémoire intelligible joue donc un rôle fondamental d'intégration, l'hybridation de l'incarnation physique du christ dans un personnage

Le créateur voit le marché avant de le concevoir, sans préjugés ni scories du savoir. *Le peintre, quel qu'il soit, pendant qu'il peint, pratique une théorie magique de la vision.* Dans le regard du peintre, **la « même chose est là bas au cœur du monde et ici au cœur de la vision »**. Sa connaissance du réel est une véritable « co-naissance », puisque, au moment où il peint, le peintre rejoint le monde, plonge dans le silence « pré-humain » où il lui devient impossible de dire ce « *qui est de lui et ce qui est des choses* » <sup>26</sup>.

25 Merleau-Ponty, parlant de Cézanne : « Il ne veut pas séparer les choses fixes qui apparaissent sous notre regard et leur manière fuyante d'apparaître, il veut peindre la matière en train de se donner forme, l'ordre naissant par une organisation spontanée.(...) C'est le monde primordial que Cézanne a voulu peindre, et voilà pourquoi ses tableaux donnent l'impression de la nature à son origine. »

26 Merleau-Ponty, *La prose du monde*, Gallimard, 1969, p. 83.

## 2.4 LA PERSPECTIVE COMME AMÉNAGEMENT DES CONTEXTES DE MANAGEMENT DANS LES ENTREPRISES

Dans ce contexte, reprenant la lecture philosophique sur la perspective, le sens de la représentation managériale s'impose d'une manière assez pertinente dans le sens d'une image cartographique inscrite dans un processus de réalité qui se constitue dans ce processus original de mémoire. Pour Gareth Morgan, la perspective constitue à la fois une structure d'interprétation pour le manager et une capacité d'anticiper la décision dans la structure organisationnelle. Cette anticipation est une anticipation modélisante : elle définit en effet les conditions d'un avenir de la structure organisationnelle en aménageant également l'*habiter* de son environnement (le marché, la concurrence, l'impact de la structure décisionnelle). L'action n'est plus un donné indépassable ou immédiat, mais un rapport de construction qui habille la réalité et permet à la décision humaine d'épouser la structure d'un modèle qui se complexifie perpétuellement.

Les images qui sont formées dans l'esprit du manager correspondent donc au suivi de calculs et d'arbitrages qui fonctionnent en rapport avec un aménagement possible de l'environnement. Cette ouverture permet de décrypter l'ordre d'une représentation dans la pensée d'un manager et ouvre des travaux intéressants sur son rôle dans la décision.

Il est intéressant de comprendre ce que l'histoire de l'art, et la perspective d'évolution d'une technique (la perspective) ont apporté à notre intelligence de la décision un élément radicalement neuf. C'est en effet à partir d'un changement de norme représentative, (avec en particulier, l'irruption d'une narration dans le processus de composition), que le tableau devient, en quelque sorte, la mise en scène d'une forme symbolique. Ce changement historique est très proche du processus de décision du manager, qui intervient à la fois sur des contextes, dans une histoire entrepreneuriale (Schumpeter, 1937), et qui est surtout dans une phase permanente de réinstallation dans un paysage complexe et fluctuant.

---

### Bibliographie

- ARASSE, D. (1999), *L'annonciation italienne, une histoire de perspectives*, Hazan.
- CARRUTHERS, M. (2003), *Le livre de la Mémoire: Une étude de la mémoire dans la culture médiévale*, Paris, Macula.
- DAMISH, H. (1999), *L'origine de la perspective*, coll. « Champs », Flammarion.
- DELEUZE, G. (2002), *Francis Bacon, Logique et sensation*, Paris, Seuil.
- DIDI-HUBERMAN, G. (1995), *Ce que nous voyons, ce qui nous regarde*, Éditions de Minuit, Paris.
- FRIEDKIN, N. (1996), *A Structural Theory of Social Influence*, Cambridge University Press.
- KANT, E. (2001), *Critique de la raison pure*, trad. A. Renaut, Paris Aubier.
- KANT, E. (1999), *Critique de la faculté de juger*, trad. A. Renaut, Paris, Aubier.
- MARCH, J., CYERT, R. (1993), *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall.

- MERLEAU-PONTY (1978), *L'œil et l'esprit*, Gallimard, Folio, Paris.
- MERLEAU-PONTY, M. (1976), *Phénoménologie de la perception*, Tel, Gallimard, Paris.
- MERLEAU – PONTY, M. (2001), *Signes*, Gallimard, Paris, Folio.
- MINTZBERG, H. (2004), *Economic approaches to organization*, FT Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1995), *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*, FT Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1983), *Power in Organization*, FT Prentice Hall.
- MORGAN, G. (2006), *Image of Organization*, Sage Publications.
- PANOFSKY, E. (1997), *La vie et l'art d'Albrecht Durer*, Paris, Hazan.
- PANOFSKY, E., *La perspective comme forme symbolique*, Paris, Éditions de Minuit.
- PANOFSKY, E. (1985), *Idea*, Gallimard, coll. «Tel», Paris.
- WITTGENSTEIN, L., *Cours de Cambridge 1932-1935*, TER, Toulouse.
- WITTGENSTEIN, L. (2002), *Recherches Philosophiques*, Paris, Gallimard.

# Présentation des auteurs

## **Maria Bonnafous-Boucher**

*Docteur en sciences de gestion, ancien membre du Collège international de philosophie, elle a été depuis 2001 professeure associée au Conservatoire national des arts et métiers, chaire Développement des systèmes d'organisations. Elle est actuellement déléguée à la recherche en entrepreneuriat à ADVANCIA, Chambre de commerce de Paris et co-directrice scientifique de la chaire en entrepreneuriat HEC ESCP EAP ADVANCIA.*

*Son travail porte principalement sur l'épistémologie des sciences de l'action, la théorie des organisations et la stratégie (gouvernance et théorie des parties prenantes).*

## **Jean-François Chanlat**

*Professeur des Universités à l'Université Paris Dauphine et Professeur affilié à l'École des HEC de Montréal. Membre du laboratoire Crepa, ses champs d'intérêt, d'enseignement et de recherche portent sur la théorie des organisations, les rapports individu-organisation, la culture et le stress professionnel. Il est membre de la Société française de management.*

## **Hervé Colas**

*Professeur d'entrepreneuriat à Reims Management School, il est diplômé d'HEC, titulaire d'un master d'économie mathématique et d'un doctorat de gestion. Ses recherches portent sur les méthodologies managériales des entrepreneurs et des maires, notamment dans les manières d'explorer et de pratiquer l'art de la représentation.*

## **Xavier Deroy**

*Il est actuellement Professeur de stratégie à Reims Management School et Directeur du programme MasterNova développé conjointement par AgroParistech et RMS dans le management des sciences du vivant. Docteur en gestion du CNAM, Maître ès sciences d'économie appliquée de l'Université de Paris Dauphine et diplômé de l'École de commerce de Rouen, il est également membre du laboratoire LIPSOR au CNAM à Paris et membre du Conseil scientifique d'Innovact. Son travail porte sur l'innovation dans les organisations et son champ d'intérêt concerne les théories de l'action et du pouvoir dans l'organisation.*

## **Yvon Pesqueux**

*Professeur titulaire de la chaire « Développement des systèmes d'organisation » du Conservatoire national des arts et métiers (Paris) où il co-dirige, avec le Professeur Michel Godet, le LIPSOR (Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation). Normalien, agrégé des techniques économiques de gestion, docteur ès sciences économiques, il est en outre chargé de cours à l'Université de Paris Dauphine. Il est l'auteur de nombreux articles scientifiques publiés*

et de nombreux ouvrages. Il est éditeur de la revue *Society and Business Review* (Emerald Publishing). Il est également membre de la SFM (Société Française de Management).

### **Gérard Pavy**

Consultant, sociologue, psychanalyste, enseignant dans le MBA de HEC, fondateur de Pavy consulting, société de conseil, formation et coaching, animateur d'un club de réflexion sur la parité, ancien consultant de la practice « *Organisation Strategy* » d'Accenture France, il est titulaire d'un MBA de Wharton (Université de Pennsylvanie) et d'un DEA Sciences économiques de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne, diplômé de Sciences Po Paris. Il est auteur de *La logique de l'informel* (2002) et de *Dirigeants / salariés, les liaisons mensongères* (2004) aux Éditions d'Organisation, ainsi que d'une contribution dans *La sagesse et le désordre, France 1980*, sous la direction de Henri Mendras aux Éditions Gallimard et de tribunes pour le *Journal du Management*. Il est ancien élève et collaborateur de Michel Crozier.

### **Philippe Rozin**

Docteur en mathématiques de l'Université de Princeton (États-Unis) et Docteur en gestion de l'Université de Paris X. Il s'intéresse aux problèmes d'information financière dans la R & D.

### **Georges Trepo**

Professeur de management à HEC Paris. Il a été directeur du développement des ressources humaines à France Télécom et consultant. Il a reçu un spécial leadership award de l'Academy of Management (USA).

# Table des matières

REMERCIEMENTS .....	5
PRÉFACE .....	7
<i>Alain Desreumaux</i>	

## **PARTIE 1** **La stratégie et l'institution**

### **CHAPITRE 1**

#### INSTITUTION ET FORMATION DE LA STRATÉGIE

*Yvon Pesqueux*

Introduction .....	17
1. Les éléments conceptuels en présence .....	19
1.1 <i>Une rapide entrée sur la notion de discours stratégique</i> .....	19
1.2 <i>Institution et organisation</i> .....	23
2. L'exemple de la référence aux parties prenantes comme modalité d'institutionnalisation de l'organisation dans les discours stratégiques .....	26
3. Le discours stratégique comme modalité d'institutionnalisation de l'organisation .....	30

### **CHAPITRE 2**

#### NIVEAUX ORGANISATIONNELS ET ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS

*Maria Bonnafous-Boucher*

1. Encastrement, emboîtement, arrangement .....	37
1.1 <i>Les niveaux organisationnels</i> .....	37
1.2 <i>« Désencastrement » et « encastrement », clés de voûte d'une théorie des organisations non structurelles</i> .....	41

2. La firme peut-elle être une institution au cœur des mécanismes de coordination et des niveaux organisationnels? . . . . .	43
2.1 <i>Coordination sur le marché et niveaux d'organisation</i> . . . . .	43
2.2 <i>Coordination sur le marché interne de la firme</i> . . . . .	44
2.3 <i>La firme charnière: appréhension des niveaux organisationnels?</i> . . . . .	45
3. Approche régulationniste et niveaux organisationnels . . . . .	48
3.1 <i>Les défaillances de la NEI concernant la description des arrangements, des coordinations interfirmes et inter-institutions</i> . . . . .	48
3.2 <i>La théorie de la régulation: la firme comme institution relativisée</i> . . . . .	48
3.3 <i>Firme institution dans la NEI et dans la théorie de la régulation</i> . . . . .	51
3.4 <i>Prévalence des enchâssements historiques et sociopolitiques pour la théorie française de la régulation</i> . . . . .	52
4. Le poids de l'histoire dans un cas d'arrangement institutionnel: le non-miracle de la Silicon Valley . . . . .	53
4.1 <i>Éléments de l'arrangement institutionnel dans la Silicon Valley: du miracle au non-miracle</i> . . . . .	55

## PARTIE 2

# La stratégie, la norme et l'individu

### CHAPITRE 1

#### L'ÉCOLE DE LA CONTINGENCE ET LE CONTRÔLE DE L'AGIR STRATÉGIQUE

Xavier Deroy

Introduction . . . . .	63
1. L'école de la contingence et la structuration de la contingence . . . . .	65
1.1 <i>Évolution de l'école de la contingence en stratégie</i> . . . . .	66
1.2 <i>Les limites de l'école de la contingence</i> . . . . .	67
1.2.1 <i>La limite de la multiplication des variables</i> . . . . .	68
1.2.2 <i>La limite d'une conception mécaniste de l'organisation</i> . . . . .	69
1.2.3 <i>La limite d'une conception singulière de la contingence</i> . . . . .	69
1.3 <i>La contingence sous contrôle</i> . . . . .	70
2. La dynamique du contrôle de la contingence et ses objets . . . . .	72
2.1 <i>Déplacement de champ, déplacement du sens</i> . . . . .	72
2.2 <i>La théorie de la ressource: de la contingence comme source d'avantage concurrentiel à la prescription des sources de l'avantage concurrentiel</i> . . . . .	74
2.3 <i>De la contingence de l'innovation à l'innovation standardisée par l'école de la contingence</i> . . . . .	77
2.3.1 <i>Contingence de l'entrepreneur, contingence de l'innovation</i> . . . . .	77
2.3.2 <i>École de la contingence, rationalisation de l'action entrepreneuriale et standardisation de l'innovation</i> . . . . .	79
Conclusion . . . . .	82



**CHAPITRE 2**

MIMÉTISME ET MODES EN STRATÉGIE : BARRIÈRES OU VOIES D'ACCÈS  
À L'APPRENTISSAGE ET AU CHANGEMENT EN SITUATION ?

*Georges Trepo*

Introduction .....	87
1 Le cycle de vie des outils de management .....	89
2. R1 → R2: deux niveaux de réalité.....	89
3. Trois phases.....	89
3.1 Phase 1 .....	89
3.2 Phase 2 .....	90
3.3 Phase 3 .....	90
4. Comment comprendre ces « bulles » .....	94
4.1 Les facteurs de fond .....	94
4.2 Les facteurs institutionnels .....	95
4.3 Les facteurs politiques.....	96
4.4 Les facteurs cognitifs et psychologiques .....	97

**CHAPITRE 3**

LES DIMENSIONS OUBLIÉES DE L'AGIR STRATÉGIQUE EN SITUATION :  
UN REGARD ANTHROPOLOGIQUE

*Jean-François Chanlat*

1. Rappel de quelques éléments clés d'une anthropologie de l'action organisée... ..	103
2. Les dimensions souvent oubliées de l'agir stratégique .....	105
2.1 L'agir stratégique: des acteurs en relation .....	105
2.2 L'agir stratégique: une affaire de paroles.....	108
2.3 L'agir stratégique: un encastrement symbolique.....	111
2.4 L'agir stratégique: la mobilisation d'un imaginaire.....	118
2.5 L'agir stratégique: un rapport vécu au temps .....	121
2.6 L'agir stratégique: un rapport vécu à l'espace.....	125
2.7 L'agir stratégique: de quelques questionnements éthiques .....	129
Conclusion .....	137

**PARTIE 3**

**La stratégie, la projection d'une expression...**

**CHAPITRE 3**

LE LEADERSHIP EN SITUATION

*Gérard Pavy*

1. Le leader, l'organisation ou le relationnel: qui est décisif? .....	154
1.1 Quand le leader fait la différence.....	154

1.2	<i>Un organisme qui marche sans tête</i> . . . . .	156
1.3	<i>La clé de tout: le relationnel?</i> . . . . .	157
2.	Les différentes facettes de l'humain . . . . .	159
2.1	<i>Les préjugés et la propension « négativiste » du manager</i> . . . . .	159
2.2	<i>L'ouverture sur les mécanismes de défense</i> . . . . .	160
2.3	<i>La mise en carte du réel</i> . . . . .	161
2.4	<i>La personnalité narcissique</i> . . . . .	162
2.5	<i>La part de responsabilité des dominés</i> . . . . .	162
2.6	<i>Le désir mimétique</i> . . . . .	163
3.	Le modèle rationalité/optimisation fait de la résistance . . . . .	164
3.1	<i>L'effet caméléon: l'équivalence des deux rationalités, la scientifique et le mécanisme de défense</i> . . . . .	164
3.2	<i>Les modèles de formation des élites</i> . . . . .	165
3.3	<i>La stratégie de l'obsessionnel</i> . . . . .	166
3.4	<i>Le leadership et le sexe</i> . . . . .	167
4.	La dynamique organisationnelle revisitée . . . . .	168
4.1	<i>Le maître, l'hystérique et l'obsessionnel</i> . . . . .	168
4.2	<i>Les métaphores de la machine, de la poubelle et du théâtre</i> . . . . .	169
5.	Le leader et la dynamique humaine . . . . .	170
5.1	<i>Le changement de paradigme par la décentration</i> . . . . .	170
5.2	<i>Le dirigeant et le « compte de fée »</i> . . . . .	171
	Conclusion . . . . .	174

## CHAPITRE 2

### PERSPECTIVES EN PEINTURE ET PERSPECTIVES EN MANAGEMENT

Hervé Colas et Philippe Rozin

1.	L'objectivité du fait et la perspective: quelques exemples iconographiques . . . . .	182
1.1	<i>Pourquoi la perspective?</i> . . . . .	182
1.2	<i>La construction de sens et l'unité de la perspective</i> . . . . .	184
1.2.1	<i>La concentration dans la perspective</i> . . . . .	188
2.	La perspective dans le champ décisionnel du manager . . . . .	192
2.1	<i>L'économie interprétative de l'artiste et du manager</i> . . . . .	192
2.2	<i>Perspective et décalage narratif</i> . . . . .	196
2.3	<i>La constitution de l'intention et l'origine de la perspective</i> . . . . .	199
2.4	<i>La perspective comme aménagement des contextes de management dans les entreprises</i> . . . . .	201
	PRÉSENTATION DES AUTEURS . . . . .	203
	TABLE DES MATIÈRES . . . . .	207