

SYMPOSIUM

PRAGMATISME ET ENQUÊTE SUR LES ORGANISATIONS

PHILIPPE LORINO,
*PRAGMATISM AND
ORGANIZATION STUDIES*,
OXFORD, OXFORD
UNIVERSITY PRESS, 2018

PHILIPPE LORINO ; DAMIEN
MOUREY ; FABIAN MUNIESA ;
AURA PARMENTIER
CAJAIBA ; ALVIN PANJETA

Ce symposium s'est tenu autour d'une présentation de son livre par Philippe Lorino*. Années 1980 : il se heurte au Ministère de l'Industrie à des modèles managériaux tayloriens, consolidés par l'instrumentation de gestion, en ligne avec le rationalisme cartésien, dualiste et représentationaliste. La version la plus aboutie de cette perspective est le cognitivisme d'Herbert Simon, qui substitue le paradigme informationnel (organisation définie comme processeur d'information) au paradigme actionnel (organisation définie comme système d'action collective). En découlent de graves conséquences : vision de l'apprentissage collectif réduite à l'accumulation d'information, confiance excessive dans l'expertise rationnelle au détriment de l'expérience pratique, faible maîtrise du risque. Lorino découvre alors la théorie des signes de Peirce, qui lui permet de conceptualiser l'instrument de gestion comme signe médiateur dont l'efficacité n'est pas liée à sa réplication du réel, mais à sa capacité à engendrer de la compréhension et de l'action pertinente. Dans le monde des organisations, quatre débats-clés opposent rationalisme et pragmatisme : médiation *versus* représentation, processus *versus* structure, relations *versus* entités ou agents, enquête *versus* contrôle. Ce débat soulève la question de la démocratie économique et de la gouvernance pluraliste des organisations. Damien Mourey, Fabien Muniesa, Aura Parmentier Cajaiba et Alvin Panjeta ont accepté de commenter et d'interroger le travail de Philippe Lorino.

MOTS-CLEFS : PRAGMATISME ; ORGANISATION ; MANAGEMENT ; CHARLES S. PEIRCE ; CRITIQUE DU COGNITIVISME ; CRITIQUE DU TAYLORISME.

* Ce symposium autour du livre de Philippe Lorino, *Pragmatism and Organization Studies*, s'est tenu le vendredi 24 mai 2019, à l'occasion de l'Assemblée générale de l'association Pragmata, en présence de Philippe Lorino (professeur émérite à l'ESSEC), et des discutants de son ouvrage.

TOURS ET DÉTOURS DE MON CHEMINEMENT VERS LE PRAGMATISME

Philippe Lorino

QUELQUES ÉPISODES DE NATURE À DÉSTABILISER LES CERTITUDES...

1985 : haut-fonctionnaire au Ministère de l'Industrie, je suis chargé par le Directeur Général de l'Industrie de l'époque, Louis Gallois, d'une mission de coordination sur la modernisation des technologies de production dans l'industrie française. C'est l'époque où fleurissent, dans l'enthousiasme, la robotique, l'automatisation programmable, les réseaux locaux câblés, la Conception Assistée par Ordinateur, toutes les XAO, le tout alors regroupé sous le vocable « Productique ». Je dois assurer la cohérence des actions publiques dans ce domaine, en matière de recherche, formation professionnelle et aide à l'investissement. Je suis alors invité à visiter des ateliers entièrement automatisés et programmables, baptisés « ateliers flexibles », vitrines des possibilités fantastiques offertes par l'informatique et la robotique industrielles, et censés témoigner de la modernité de l'industrie française : Renault Véhicules Industriels à Bouthéon, Citroën à Meudon, SNECMA au Creusot, etc.

Le problème, c'est que la compétitivité des entreprises industrielles françaises ne suit pas. Ces projets affichent des taux de rentabilité calamiteux, que leurs promoteurs justifient en rappelant qu'il ne s'agit que de prototypes. Désireux d'en savoir plus sur la réalité du terrain, par-delà les stéréotypes de la communication d'entreprise, je m'arrange « discrètement » avec la CFDT pour visiter quelques sites d'entreprises de tailles diverses, ayant reçu des aides publiques à l'investissement au titre de la productique. Je constate alors que nombre de robots restent sous housse la moitié de l'année, par manque de débouchés commerciaux ; de magnifiques réalisations technologiques sont sous-utilisées du fait de la pénurie de

compétences ; parfois l'automatisation plus ou moins bien maîtrisée déstabilise l'emploi, les gestes professionnels et les structures de qualification. Selon les témoignages des syndicalistes qui me reçoivent, le mariage se fait mal entre des technologies de pointe et un management qui demeure souvent taylorien.

Quelques années plus tard, je suis chargé de mission à la Direction Financière du groupe Bull. Je me vois confier une mission de diagnostic des systèmes de contrôle de gestion du groupe et de leur cohérence, à la suite de différentes opérations de croissance externe aux États-Unis et en Europe. Les systèmes de comptabilité analytique hérités d'histoires différentes selon les sites – de General Electric ou Honeywell, aux États-Unis, à Thomson ou CII en France – constituent un patchwork de règles et de normes hétérogènes qui défient l'analyse. Avec un groupe de comptables du groupe, nous décidons de fixer des règles, des normes et des modes de calcul harmonisés. Mais nous nous heurtons alors à des impossibilités pratiques. Certes, les coûts ne sont pas comparables, mais ils pointent sur des organisations, y compris la définition des fonctions et des métiers, qui elles-mêmes s'avèrent fondamentalement différentes entre Europe et États-Unis et non réductibles à des modes de mesure communs. Les activités ne sont ni découpées ni ordonnancées de la même manière. Toute tentative d'harmonisation comptable s'avère vaine si on n'engage pas en même temps une re-conception profonde de l'organisation.

LE PARADIGME INFORMATIONNEL ET LE COGNITIVISME

De ces différentes expériences, et d'autres similaires, je tirai dans les années 1980 un ensemble de constats (Lorino, 1989) :

1/ Les modèles organisationnels dominants stérilisent les potentiels économiques et sociaux de nouvelles technologies telles que l'automatisation programmable.

2/ Pourquoi ? Parce que ces modèles tendent généralement à perpétuer un archétype socio-organisationnel caractérisé par la sujection des acteurs, qu'il s'agisse de contrôle disciplinaire taylorien ou de contrôle idéologique fondé sur une individualisation manipulateuse. Or les niveaux de qualification des opérateurs permettraient une participation active des *collectifs* de travail à la conduite des activités, beaucoup plus à même de prendre en compte la complexité des situations d'action.

3/ Ces modèles organisationnels inadaptés à la complexité des situations sont consolidés et perpétués par les instruments de gestion, par exemple la comptabilité, alors même que ceux-ci se présentent comme une description axiologiquement neutre de l'activité. En réalité, les instruments de gestion et la théorie économique *mainstream* (néo-classique) qui les sous-tend fondent leur cohérence et leur complémentarité sur un même substrat philosophique : le rationalisme cartésien.

Dans un premier temps, cela me conduit à développer la critique du taylorisme, mais je me rends progressivement compte que le taylorisme, largement critiqué par les chercheurs et les praticiens dès les années 1970 (mais encore largement pratiqué aujourd’hui !) n'est qu'une version assez fruste du rationalisme cartésien. Il m'apparaît que le courant de fait dominant dans les théories de l'organisation et dans les pratiques managériales, c'est le cognitivisme de Herbert Simon, en quelque sorte la « Rolls Royce du rationalisme »... La pierre angulaire du cognitivisme, c'est le concept de représentation, l'accomplissement le plus raffiné du dualisme pensée/action. Pour Simon, la pensée est manipulation de « représentations », c'est-à-dire de modèles logiques de l'action, dotés d'un statut épistémologique et ontologique fort : dans le cadre cognitiviste, non seulement la représentation est la substance même de la pensée (« l'ordinateur est une bonne métaphore du cerveau », selon Simon), mais de plus l'action est ontologiquement, à n'importe quel niveau d'analyse, la conséquence nécessaire d'une représentation, au sens philosophique

de « nécessaire ». La représentation assure donc le lien entre pensée et action, pensée de l'action et action déjà pensée, modèle rationnel de l'action et action réglée par son modèle logique. Le cognitivisme conduit ainsi à décrire le collectif comme un ensemble d'individus rationnels, l'organisation comme une structure stable, plus précisément comme un ensemble de représentations partagées, la conduite de l'action comme un management par écarts, et l'activité collective comme le résultat nécessaire de « décisions », c'est-à-dire de traitements logiques de l'information.

Dans l'étude des organisations, la vision cognitiviste se cristallise donc dans les concepts de « représentation » et de « décision ». La décision est censée concevoir l'action en effectuant des traitements logiques de l'information. Une grande part des recherches en gestion et organisation répond ainsi à un paradigme « informationnel » de l'organisation, qui voit la pensée comme processeur d'information, l'action comme exécution de programmes et l'organisation comme macro-processeur d'information, réseau de cerveaux individuels. Comme Simon l'indique explicitement dans *Administrative Behavior* (1947), cette approche exige de déplacer l'attention du chercheur de l'action vers la prise de décision, c'est-à-dire de substituer le paradigme informationnel (l'organisation définie comme processeur d'information) au paradigme actionnel (l'organisation définie comme système d'action collective) (Cohen, 2007a et 2007b). C'est l'âge d'or des « théories de la décision »... et de l'informatique décisionnelle.

LE PRIX À PAYER

Mes pérégrinations dans les entreprises m'ont convaincu que, certes, le paradigme informationnel est puissant, mais que le prix à payer pour ce renversement galiléen est très lourd et concerne notamment trois enjeux-clés de la vie des organisations : l'apprentissage collectif, le sens et la compréhension du travail pour les acteurs, et la maîtrise du risque.

1/ L'apprentissage collectif se trouve réduit à l'apprentissage par répétition ou par accumulation de données, vision qui revêt une forte actualité avec la vogue du Big Data et de l'Intelligence Artificielle. La créativité intrinsèque de l'activité humaine confrontée à des situations inédites s'en trouve, au mieux, sous-estimée, au pire, combattue, car mettant potentiellement les représentations rationnelles en danger et donc source de possibles dysfonctionnements.

2/ Ce déni de la créativité collective en situation conduit à faire prioritairement confiance à l'expertise rationnelle et à la performance des modèles qu'elle produit. Même si, d'un point de vue strictement cognitif, les modèles peuvent effectivement s'avérer très performants, ce constat conduit souvent les dirigeants à s'appuyer de manière exclusive sur les systèmes et à contourner l'expérience des acteurs. Ceux-ci risquent dès lors de ne plus voir dans leur travail qu'un rouage d'une machinerie logique, ce qui est source de désemploi et de stress.

3/ Enfin, dans les activités exposées à des risques technologiques ou naturels, l'occurrence de situations radicalement nouvelles peut prendre en défaut les modèles et procédures fondés sur l'accumulation d'information concernant l'expérience passée. Les procédures peuvent d'autant plus aisément être mises en danger qu'elles sont, la plupart du temps, développées par des experts éloignés du terrain dont la culture et les perspectives d'analyse sont éminemment homogènes, avec des angles morts significatifs. En outre, plus les procédures sont raffinées et complexes, plus elles sont opaques pour les acteurs en situation. Ceux-ci sont d'autant moins préparés à faire face à l'imprévu que, dans les situations « ordinaires », le modèle répond très bien à leur place.

L'approche cognitiviste est tacitement au cœur de nombreux courants théoriques en gestion, au premier chef, bien sûr, au cœur du *mainstream* rationaliste classique, sous ses diverses formes (taylorisme, théories des contingences, de la planification, du contrôle,

de l'agence). Mais il est aussi présent dans des courants qui se présentent comme critiques du *mainstream*, tels que les théories des routines organisationnelles, de l'apprentissage organisationnel, de l'entreprise créatrice de connaissances, de la gouvernementalité (domination et contrôle à travers les instruments de gestion), de l'articulation « micro-macro » (individuel-organisationnel) qui tentent de développer des alternatives au *mainstream*, mais, d'une manière ou d'une autre, retrouvent une vision représentationaliste ou « contrôleur » de l'activité collective.

L'ALTERNATIVE PRAGMATISTE : QUATRE DÉBATS

Comment développer une approche alternative des organisations ? De la critique du cognitivisme se dégagent autant de raisons de recourir aux idées du pragmatisme comme réponse adéquate aux échecs répétés du rationalisme dans la vie des organisations. Personnellement, je suis d'abord arrivé au pragmatisme par la remise en cause de la vision représentationaliste des instruments de gestion. Dans le cadre rationaliste, la représentation de l'activité collective par des mesures quantifiées opérée par des experts joue un rôle-clé, car elle permet de substituer à l'inconfort de l'activité située, éminemment variable, complexe et incertaine, le confort de formules logiques donnant accès à de multiples traitements calculatoires. C'est la théorie du signe de Peirce qui m'a fourni une alternative à la perspective cognitiviste : l'instrument de gestion est un signe médiateur dont l'efficacité n'est pas principalement liée à sa réPLICATION du réel, mais à sa capacité à engendrer des dialogues, de la compréhension et de l'action pertinente. Seule l'expérience valide cette efficacité instrumentale, et ce de manière temporaire et falsifiable à tout moment, ce qui signifie que rien ne peut se substituer à la compréhension collective et discutée/discutable des situations singulières. C'est donc par Peirce (1992 et 1998) que je suis « entré en pragmatisme »...

De la vision peircienne du signe appliquée aux instruments de gestion, j'ai peu à peu étendu la perspective pragmatiste aux divers

aspects de l'étude de l'organisation, mais en gardant la théorie sémiotique de Peirce en arrière-plan. Une confrontation sourde oppose à mon avis rationalisme et pragmatisme, avec notamment quatre débats-clés : médiation *versus* représentation, processus *versus* structure, relations *versus* entités ou agents, et enquête *versus* contrôle.

1/ *Médiation versus représentation* : les recherches sur les organisations des années récentes, par exemple les théories de la socio-matérialité, tentent de dépasser la vision descriptive du langage et des objets, y compris les outils de gestion. Mais elles tendent souvent à jeter le bébé avec l'eau du bain : ignorant le concept pragmatiste de médiation, elles assimilent toute médiation discursive ou instrumentale de l'action à une fonction descriptive ou représentationnelle, ce qui les conduit souvent à rejeter la notion même de médiation et à contraposer, dans une sorte de face à face métaphysique plutôt régressif, la société et la matière, l'humain et le technique. Le concept pragmatiste de signe et de médiation permet au contraire de penser la situation dans ses relations sociales et dans son historicité.

2/ *Processus versus structure* : un certain type de structuralisme, qui identifie l'organisation à une structure qui se transforme par exception, sous-tend tacitement beaucoup des théories et pratiques de gestion. La recherche processuelle sur les organisations tente de dépasser les limites de cette approche et préfère la notion gérondive d'« *organizing* » à la notion substantive d'« *organization* ». Le pragmatisme leur offre, à travers le couple habitude/enquête, une conceptualisation cohérente qui dépasse la dichotomie continuité/changement et s'intéresse aux processus organisants qui mobilisent l'expérience sociale pour explorer la nouveauté et transformer les modalités d'action.

3/ *Relations versus entités* : Certains courants actuels de recherche promeuvent une vision relationnelle des organisations. Mais la réflexion en termes relationnels est encombrée par le bagage patrimonial de l'histoire de la pensée sur les organisations : l'organisation

vue comme patrimoine de constructions partagées, qu'il s'agisse de représentations, de valeurs, de technologies, de langages, de récits, détenus en commun. Le pragmatisme propose une vision radicalement relationnelle, écologique (aucun élément n'existe indépendamment du réseau de relations dans lequel il est engagé) et émergente (le tout dépend des parties qui dépendent du tout) des processus organisants, ce que Dewey et Bentley (1949/2008) nomment des « trans-actions ».

4/ *Enquête* versus *contrôle* : prendre acte de la complexité et du degré élevé d'incertitude des situations organisationnelles oblige à mettre l'accent sur le caractère exploratoire et expérimental des processus organisants. La compréhension de l'action collective et de ses effets est hypothétique, la pertinence des outils de mesure est hypothétique, le monde du management devrait être par excellence le domaine d'une épistémologie humble de l'expérimentation et de la vigilance. Or, la culture dominante des managers comme des chercheurs – notamment dans les disciplines les plus formalisées comme la finance, la comptabilité, le marketing – renvoie plutôt à une épistémologie de la vérité : quel est le modèle vrai rendant compte – même approximativement – des situations plausibles ?

CONCLUSION : L'ENJEU DÉMOCRATIQUE

L'approche pragmatiste des organisations suppose un changement radical d'état d'esprit : ouvrir la pensée théorique à la remise en cause continue par l'expérimentation pratique, développer des méthodes de recherche qui soient elles-mêmes relationnelles, processuelles et exploratoires. Il s'agit de mettre au point et tester des formes d'enquêtes dialogiques sur l'activité collective, à vocation développementale et pratique. Cet état d'esprit bat évidemment en brèche beaucoup des idées cognitivistes revivifiées par le développement des technologies de l'information, le Big Data et l'Intelligence Artificielle, notamment l'exigence d'une représentation aussi vraie que possible, et de plus en plus vraie, de l'expérience socio-humaine

– une réflexion souvent centrée sur le cerveau, au détriment de la dimension sociale, et redonnant vie à la métaphore de l'organisation comme cerveau collectif, articulant intelligemment cerveaux humains et cerveaux artificiels...

Face à cette vision démiurgique, la question de la créativité de l'activité humaine, du retour d'expérience et de l'efficacité pratique se pose évidemment. Mais celle de la démocratie se pose aussi, plus que jamais : comment construire et mobiliser le peuple de la démocratie, si la vie sociale est faite de traitements sophistiqués de millions de données, selon des algorithmes inaccessibles au commun des mortels ? Cette question ne se pose pas seulement pour la démocratie politique. Les pragmatistes, Dewey en tête, montrèrent bien que la démocratie reste une fiction si elle ne pénètre pas les divers domaines d'action de la société, y compris les entreprises et la vie économique. La question démocratique se pose donc aussi pour tous ceux qui voudraient contribuer à construire une gouvernance démocratique des organisations. Lorsqu'une entreprise, par son activité, conditionne le changement climatique, la santé, la guerre et ses moyens de destruction, le développement de l'information et de la désinformation, la biodiversité, l'employabilité et la compétence des salariés, la question de la gouvernance démocratique est plus légitime que jamais. Le pragmatisme n'a jamais été autant d'actualité !

L'ACTIVITÉ MANAGÉRIALE EN QUESTION : DU CONTRÔLE À L'ENQUÊTE INSTRUMENTÉE

Damien Mourey

Dans son ouvrage *Pragmatism and Organization Studies*, Philippe Lorino propose avec clarté et pédagogie une réflexion d'une grande rigueur intellectuelle sur l'intérêt d'adopter une perspective pragmatiste pour penser autrement les organisations, ou plutôt l'*organizing* – les processus organisants – ainsi que l'activité managériale située. L'auteur souligne que le pragmatisme – qui ne se présente pas sous

la forme d'une doctrine philosophique unifiée comme le démontre le premier chapitre de l'ouvrage consacré aux auteurs fondateurs – apporte une alternative aux approches théoriques qui ont dominé historiquement les sciences de gestion et sont le plus souvent ancrées dans des épistémologies représentationnelles. Comme le souligne Henri Bergson dans sa préface de la traduction française du livre de William James publié en 1911, *Pragmatism*, ce qui distingue cette philosophie est certainement sa conception de la vérité : « [...] tandis que pour les autres doctrines une vérité nouvelle est une découverte, pour le pragmatisme c'est une invention. » (Bergson, 1911/1938). La philosophie pragmatiste rompt avec la théorie de la vérité-correspondance qui suggère que la vérité ou la fausseté d'une proposition est déterminée par sa capacité à décrire le monde de manière adéquate et exacte. Les épistémologies représentationnelles impliquent que le cerveau humain peut reproduire la réalité en correspondance avec le monde réel (Lorino, Tricard & Clot, 2011 ; Dreyfus, 1979). La tâche du chercheur est alors d'observer et de représenter le monde constitué d'objets distincts et ayant des propriétés distinctes (Sandberg & Tsoukas, 2011). La recherche de lois gouvernant ces entités qui sont indépendantes de l'observation est le souci premier d'une épistémologie représentationnelle. La philosophie pragmatiste s'oppose à cette vision représentationnelle, réaliste et fondée sur différents dualismes – sujet/objet, pensée/action, réalité/représentation, macro/micro, individuel/collectif, sens commun/pensée scientifique, mental/corps – en cela qu'elle se concentre sur l'expérience humaine toujours unique et qui doit être appréhendée dans son entiereté indivisible comprenant des aspects intellectuel, volitionnel et perceptuel.

Philippe Lorino façonne et explicite de manière très pédagogique une perspective théorique à partir de concepts clés issus du pragmatisme : la « médiation sémiotique », les « habitudes », l'« enquête », la « trans-action », la « communauté d'enquête », l'« abduction » et la « valuation ». Un chapitre spécifique est consacré à chacun de ces concepts qui sont présentés et discutés à l'aide d'exemples issus de recherches de terrain variées et très différentes, qui traduisent un

intense travail empirique et démontrent l'intérêt de cette armature théorique pour l'analyse de toutes les situations. Ce souci constant de relier en permanence des concepts avec des situations concrètes constitue une des grandes forces de l'ouvrage. Loin d'être un texte purement abstrait et théorique, *Pragmatism and Organization Studies* offre au lecteur la possibilité d'appréhender l'apport de cette perspective pragmatiste à la compréhension des situations managériales ambiguës, incertaines, problématiques et ponctuées par des surprises. Ce choix de mettre en intrigue et en récit les concepts pragmatistes amène le lecteur à prendre conscience de la portée critique pour les sciences de gestion de cette perspective théorique. En particulier, elle s'oppose très clairement à la pensée rationaliste issue de Descartes et à celle, cognitiviste, issue des travaux d'Herbert Simon qui imprègnent le courant théorique dominant en sciences de gestion. Les exemples analysés dans l'ouvrage mettent en relief la dimension critique de cette approche pragmatiste qui se manifeste à travers une série de caractéristiques : rejet de tout dualisme, refus du déterminisme, méfiance vis-à-vis de la formalisation de modèles abstraits, focalisation sur les compétences et l'agir créatif des acteurs, attention à leur vulnérabilité dans des situations toujours changeantes et à leur capacité à s'orienter dans des arrangements malléables, constamment négociés.

Le chapitre 9 positionne de manière très argumentée et convaincante l'approche pragmatiste *de l'organisation en train de se faire et toujours en perpétuel devenir* à l'aune de ce qu'il est convenu d'appeler le « tournant processuel » en sciences de gestion, tout en soulignant ses apports et spécificités. Les différentes acceptations du terme « processus » font cependant débat, ce qui invite à une certaine prudence sémantique. Cela appelle également à un effort de clarification du positionnement de cette perspective pragmatiste pour penser l'activité collective en management. Elle s'inscrit clairement dans un rejet d'une vision *entitative* qui consisterait à définir l'organisation comme un système social ayant une identité propre. L'organisation est un monde social qui est en permanence « en devenir », créé et recréé

par les activités situées des acteurs organisationnels s'influencant de manière mutuelle et réciproque pour le (ré)investir continuellement de sens et évoluant de manière interactionnelle et souvent créative au sein d'un mouvement incertain, fragile et sujet à des disruptions, et des surprises (Chia, 2002 ; Tsoukas & Chia, 2002 ; Langley & Tsoukas, 2010). D'autre part, cette perspective pragmatiste argumente l'importance de l'historicité (instanciation du passé et du futur dans le présent notamment sous la forme de médiations sémiotiques) et de la socialité (les acteurs organisationnels sont engagés dans une activité collective ayant une visée transformationnelle du monde au travers d'échanges dialogiques) ; historicité et socialité étant inséparables car fondant l'« horizon commun » nécessaire à l'intelligibilité du monde social (re)crée par les acteurs organisationnels et au développement d'une compréhension mutuelle. L'auteur discute également des implications méthodologiques pour mener des recherches ancrées dans une épistémologie de l'enquête. Ces implications sont importantes car cela requiert un intense travail de terrain, une longue exposition au sein du système social étudié, ainsi que des méthodes empiristes d'observation et de participation pour saisir les actions en train de se faire dans ce qu'elles ont de concret et de singulier.

Le dernier chapitre de l'ouvrage est également passionnant car il invite à une relecture d'auteurs majeurs en management en soulignant l'inspiration pragmatiste de leur cheminement intellectuel. En particulier, l'analyse du glissement sémantique de la roue de Deming qui s'est transformée de « *Plan, Do, Study, Act* (PDSA) » en « *Plan, Do, Check, Act* (PDCA) » est lumineuse. L'auteur démontre que le premier modèle (PDSA) est clairement relié à une épistémologie de l'enquête alors que le deuxième modèle (PDCA) s'inscrit dans une épistémologie représentationnelle. Ce détournement de sens effectué sans vergogne souligne d'une part l'inspiration pragmatiste d'auteurs pionniers en management et, d'autre part, le sort qui a été réservé ultérieurement à leurs travaux : ces derniers ont été vidés de leur substance ou ont sombré dans l'oubli en raison de la domination de perspectives théoriques ancrées dans une filiation taylorienne et cognitiviste. Le

renouveau du pragmatisme dans les sciences de gestion depuis une vingtaine d'années est certes encore timide, mais il s'accompagne de la redécouverte d'auteurs en management.

En particulier, je suis très sensible aux travaux de Mary Parker Follett que je vais brièvement commenter en montrant sa proximité avec le pragmatisme. Follett développe des concepts d'inspiration pragmatiste, notamment ceux de « situation globale », de « conflit constructif », de « réponse circulaire », et adopte une approche processuelle de l'organisation. Elle mène des batailles féroces contre les dualismes « fin-moyens », « sujet-objet », « expert-citoyen ». Elle plaide déjà dans les années 1920 pour faire de l'activité collective l'unité d'analyse irréductible des situations sociales en dénonçant : « [...] l'erreur qui a disséqué l'expérience et s'est saisie de ses produits morts, sujet et objet, pour en faire les éléments qui l'engendrent. » (Follett, 1924 : 61). Follett parle d'un processus constant d'« unification », toujours en devenir et précaire, car soumis à la validation pratique continue de l'expérience : « La chose la plus importante qu'il faut se rappeler à propos de l'unité est qu'elle n'existe pas. Il n'y a que de l'unification. Vous ne pouvez obtenir l'unité et vous attendre à ce qu'elle dure un jour, ni même cinq minutes. Chaque homme dans une affaire devrait prendre part à un certain processus et ce processus est d'unification. » (Follett, 1932-1933/1995 : 199). Follett souligne les dangers d'une conception statique de l'organisation et se méfie de l'emploi de mots qui suggèrent une forme de clôture, d'état stationnaire, atemporel, ce qu'elle appelle l'« illusion des fins ».

Plus globalement, il me semble que son œuvre dessine les contours d'un management transformationnel de la société. Dans le bel hommage que Mintzberg rend à l'œuvre de Follett, il invite les chercheurs en sciences de gestion à explorer ces nouvelles formes organisationnelles et à rechercher les acteurs-clés qui rendent possible un management transformationnel reposant sur l'épistémologie de l'enquête. Certes, le sombre constat qu'il dresse en 1995 sur la prévalence d'une conception fayolienne du management est sans doute

encore aujourd’hui d’actualité : « Cela m’a rappelé à quel point Fayol est obsolète. Les managers qui pensent qu’ils planifient, organisent, commandent, coordonnent et contrôlent n’ont pas tort technique-ment, mais leur vision n’en est pas moins erronée. Ce ne sont pas les managers qui se voient confier le rôle de faciliter le travail d’autres êtres humains adultes, qui bâtissent des organisations prédisposées à un apprentissage flexible, ou qui sont ouverts à des pensées intéres-santes se déroulant selon leurs propres cheminements. » (Mintzberg, 1995: 202).

Les idées de Mary P. Follett sur le management proviennent d’une hybridation entre, d’une part, sa réflexion sur la démocratie partici-pative et le système politique américain – au travers notamment de deux ouvrages, *The Speaker of the House of Representatives* (1896) et *The New State* (1918/1998) – et, d’autre part, son implication dans ce que l’on appellerait aujourd’hui le secteur associatif. Elle s’est enga-gée dans des associations s’occupant de la réinsertion des jeunes des banlieues défavorisées, défendant l’extension du droit des votes aux femmes ou participant à la vie dans la cité. Ce sont ces expériences sociales et civiques qui ont infusé ses idées sur la contribution du management à la transformation de la vie dans la cité, à considérer la noblesse et la singularité de l’activité managériale comme la cré-a-tion et l’actualisation de nouveaux possibles par la méthode dialo-gique de l’intégration. Une des conditions de félicité de ce manage-ment transformationnel est d’apprendre à s’appuyer sur le pluralisme des visions du monde et les conflits pour développer la créativité de l’agir collectif face à des situations toujours mouvantes et incertaines. Le manager n’est pas celui qui sait et ordonne mais celui qui organise les conditions pour créer collectivement et créativement des connais-sances situées et de nouvelles significations pour l’activité collec-tive. Le rôle du manager, qui se dessine en creux dans l’approche de Follett, est proche de ce que Philippe Lorino appelle l’« expert de l’en-quête » : « Cependant, il peut jouer un rôle particulier, qui distingue sa fonction de manager : il peut, et il devrait, être “expert de l’enquête”, capable de déclencher, animer, organiser et faciliter le déroulement

des enquêtes : en somme, expert de l'expertise, “expert au carré”, qui tire sa légitimité, non de son aptitude à trouver des réponses, mais de son aptitude à faire jouer le jeu des questions et des réponses. » (Lorino, 2006). Dans cette perspective, l'activité managériale s'apparente à un double processus simultané de production de significations (rendre intelligible une situation confuse et indéterminée) et de processus d'action (agir sur les situations en les transformant par l'enquête). Par ailleurs, Mary P. Follett a également intégré dans sa réflexion la question du pouvoir en théorisant notamment la distinction entre « *power-over* » et « *power-with* » et entre « contrôle coercitif » et « contrôle co-actif ». Loin d'être idéaliste, elle reconnaissait que la méthode de résolution des conflits était souvent la domination ou le compromis et qu'il était plus difficile d'apprendre à mettre en œuvre l'intégration dialogique permettant d'inventer en situation une troisième voie. La perspective théorique proposée par Philippe Lorino dans *Pragmatism and Organization Studies* est un appel à appréhender l'activité managériale en sortant du paradigme dominant du contrôle pour celui de l'enquête instrumentée. Au lieu de se focaliser sur les indéterminations des modèles et des représentations de l'action – plan, budget, écart, centres de responsabilité etc., qui réduisent la place de l'*agency*, constituent un frein à l'apprentissage organisationnel et créent des frontières artificielles – l'auteur invite à imaginer un management focalisé sur la gestion créative des indéterminations des situations. La tâche s'annonce herculéenne tant les implicites du paradigme du contrôle sont prégnants dans les formations dispensées aux responsables d'organisations – notamment le mythe du décideur rationnel, stratège planificateur et omniscient – et se manifestent dans l'obésité des systèmes de mesure et la diffusion d'un langage financier dans tous les recoins de la vie sociale organisationnelle et dans toutes les formes organisationnelles. Il se pourrait bien que le plus grand obstacle à la pratique de l'enquête instrumentée soit justement le manque de formation à la pratique de l'expérimentation et de la gestion du pluralisme.

Le livre de Philippe Lorino est remarquable et sa lecture est inspirante voire ressourçante pour les chercheurs en sciences de gestion conscients des apories des épistémologies représentationnelles. Cet ouvrage deviendra sans doute un classique, un ouvrage séminal fondateur d'un tournant pragmatiste dans ces-dites sciences. La perspective théorique pragmatiste proposée est un pont qui sera emprunté par de nombreux chercheurs et permettra de nourrir des recherches permettant de penser autrement l'activité managériale et les processus organisants. Comme l'avait souligné Erving Goffman dans son célèbre article, « *The Neglected Situation* », en 1959 : « *Once you cross the bridge, you become too busy to turn back.* »

Les questions que je souhaiterais poser à Philippe Lorino sont les suivantes : Quels sont les principaux obstacles à la pratique de l'enquête dans les organisations ? Comment développer l'apprentissage de l'enquête pragmatiste dans les organisations ? Existe-t-il des formes organisationnelles favorisant le recours à l'enquête pragmatiste ? Comment intégrer la question du pouvoir dans la perspective théorique pragmatiste développée pour l'analyse de l'*organizing* ?

ORGANISATION, SIGNIFICATION, VALORISATION

Fabian Muniesa

Penser l'opération d'organisation (pensée comme un acte composite et durable visant à ce que des choses se passent de manière reconnaissable) exige de penser *à la fois* l'ordre matériel de ce qui effectivement advient et la signification que cela porte. Voilà qui est bien établi dans le champ des études sur l'organisation et confirmé par une grande variété d'investigations empiriques. Mais il a toujours été difficile de se tenir à cet « *à la fois* » que la pensée de l'organisation devrait exiger. Il est plus aisé de couper la chose en deux, en augmentant l'ordre matériel d'un autre ordre, second ou premier, celui du sens, mais ordre différent tout de même. Cet ordre du sens,

ou de la signification, se manifeste alors, quand il est premier, sous la forme d'une sorte d'entrepôt d'instructions, un stock d'idées ou de valeurs censées informer l'opération d'organisation et le fonctionnement des choses ainsi instruites. Quand il est second, il prend alors plutôt l'allure d'une couche interprétative, d'un effet, d'une série de perceptions et de représentations, d'idées que l'organisation suscite chez qui serait en mesure de la pratiquer.

Est-ce un problème ? Pouvons-nous nous en tenir là ? La première option semble tout à fait adaptée à l'idée que l'on se fait souvent d'une disposition managériale : faite de principes (parfois même de visions) qu'il s'agirait de mettre en œuvre dans la réalité, elle fait appel à un sujet à la fois déterminé et responsable, apte à exercer avec courage la science et l'art de la décision. Cette option précipite pourtant le caractère téméraire ou cruel (ou les deux), aujourd'hui bien documenté par les études critiques, que l'on peut parfois déceler dans les doctrines du management scientifique ou de l'optimisation financière. Elle est également identifiable dans la tournure fantasmatische, parfois même délirante, que peut adopter l'idéal anthropologique (fait de leadership, de valeur, de décision) fréquemment cultivé en école de commerce. La seconde option, quant à elle, celle de la représentation comme effet, ouvre certainement une voie bienveillante vers une approche humaniste, sensible aux récits qui accompagnent l'organisation et qui en font un fait social. Mais elle déclenche toutefois la possibilité de constituer un domaine du purement technique affranchi de ce qui pourrait en être dit à partir d'un domaine du purement social ; possibilité donc d'imposer la catégorie du subjectif comme seul espace de manœuvre pour une étude du sens organisationnel.

Un chemin de traverse devrait donc être établi afin de dépasser ces problèmes. Nous disposons déjà de nombreuses et intéressantes pistes. Certaines régions du champ des études de l'organisation sont en effet déjà bien imprégnées des critiques philosophiques qui mettent en question les nombreuses bifurcations (entre sens et matière, entre technique et social, entre chose et personne, entre sujet

et objet) qui forment l'héritage de la pensée moderne. De nouveaux concepts d'agence, d'action, de pratique, de relation, de matérialité, de médiation, de processus sont proposés et abondamment discutés, au rythme des études de cas, pour avancer dans cette direction. Mais tout cela requiert peut-être, pour être efficace, un point clair sur la théorie de la signification que ces développements rendent nécessaire. C'est là que réside, à mon sens, l'apport nodal de Philippe Lorino dans son ouvrage déterminant *Pragmatism and Organization Studies*.

L'apport consiste principalement à s'appuyer sur Peirce. La conception qu'offre Peirce du processus de signification (des signes qui s'interpellent les uns les autres, qui se constituent mutuellement dans la réalité qui est la leur, et pas en référence à une réalité qui serait située ailleurs, qui signifient de manière plus ou moins ouverte ou brute, plus ou moins intelligente ou esquive, plus ou moins spirituelle ou efficace) est particulièrement étanche aux bifurcations qu'il est question de contourner ici. Mais cette conception est, aussi, extrêmement exigeante, et c'est cette exigence que Lorino met au travail dans le remarquable outil que constitue cet ouvrage.

Un coût est un signe, oui. Un prix, aussi. Un organigramme, aussi. Aussi : un schéma projeté dans le diaporama d'une mission de conseil, une théorie managériale diffusée parmi les cadres d'une entreprise, un tableau comptable envoyé aux ressources humaines, une requête reçue par un service client, un témoignage évoqué au service juridique, un indicateur financier commenté en réunion de stratégie, une larme versée face à la hiérarchie. Mais si par signe nous entendons quelque chose qui serait au-delà de l'opération d'organisation de la réalité (une tentative d'en exporter un aspect vers la région étrangère de la conscience, du sujet ou de l'esprit), alors le pari est perdu. Si le pari consiste, retenons-le, à penser l'opération d'organisation (encore : un acte composite et durable visant à ce que des choses se passent de manière reconnaissable) comme propre à un ordre commun aux choses et à leur sens, alors il faut comprendre le processus de signification comme étant, tout simplement, *la même chose*

que l'opération d'organisation. Et c'est bien entendu là que réside l'intérêt de Peirce, et de toutes les traces qu'il laisse, magistralement compilées par Lorino, aussi bien dans la tradition philosophique que dans la pensée organisationnelle.

La question de la valorisation se prête particulièrement bien à cette démarche, comme le montre Lorino à plusieurs reprises. Signifier quelque chose en termes de prix, de coût, d'intérêt, de bénéfice, d'actif ou de passif, de retour sur investissement, de risque ou d'opportunité, de performance ou, plus largement, de valeur : voici à quoi peut tout à fait ressembler une opération ordinaire d'organisation. L'acte visant à ce que les choses se passent d'une manière reconnaissable est ici l'acte de valorisation à proprement parler, les choses ainsi signifiées se rendant reconnaissables ou interprétables dans les termes, par exemple, d'une règle comptable, d'un graphique financier ou d'une causalité économique (processus de signification d'ordre plutôt symbolique, iconique ou indiciel, respectivement, dans une terminologie empruntée à Peirce). Cette manière de procéder permet d'étudier effectivement ce que la valorisation fait : comment un faisceau de valorisation particulier enclenche ou anéantit des directions organisationnelles, comment il transforme des possibilités en impossibilités et vice-versa, comment il institue les choses d'une manière ou d'une autre, comment il interagit avec d'autres faisceaux de valorisation, et avec d'autres registres de signification. Les problèmes organisationnels peuvent alors être abordés (et traités) sans qu'un recours s'impose à une distinction entre ce qui serait subjectif et ce qui serait objectif, ou entre ce qui serait technique et ce qui serait social. Cette manière de procéder permet également de s'écartier d'une tournure habituelle de l'explication sociologique selon laquelle la clé de la signification réside dans l'existence de différentes valeurs, entendues dans un sens moral du terme, auxquelles les personnes aspireraient et qu'elles convoqueraient ou invoqueraient pour faire sens des situations de valorisation qui s'offrent à elles.

Approfondir cette direction requerrait peut-être que soit prise à bras-le-corps la question de la nature du média sémiotique dans lequel s'exprime typiquement cette opération d'organisation qu'est la valorisation : c'est-à-dire l'argent. L'argent comme signe : voilà un problème qui a été amplement débattu en philosophie aussi bien qu'en anthropologie. Que ce débat puisse trouver dans la théorie des signes de Peirce un puissant instrument de compréhension ne fait aucun doute. L'argent peut ainsi rejoindre, explicitement, la série des médiations sémiotiques que Lorino situe au centre d'une approche pragmatiste dans les études d'organisation, l'argent et son avatar sémiotique le plus déterminant dans le devenir organisationnel aujourd'hui ; à savoir, le capital. C'est la condition pour que nombre des lignes de tension que les opérations de valorisation créent dans la vie organisationnelle, peut-être les plus importantes, puissent être décodées. Les phénomènes de tension que les études critiques signalent autour de la montée en pertinence de l'interprétation financière des choses (les choses comme capital, leur valeur comme retour sur investissement), doivent pouvoir trouver dans l'approche défendue ici un outil d'investigation. L'une des précautions à prendre serait sans doute celle de situer la notion de valeur elle-même (et ses incarnations actuelles les plus courantes : « valeur ajoutée », « création de valeur ») davantage parmi l'arsenal sémiotique des opérations étudiées qu'au sein de la boîte à outils préparée pour l'enquête.

Cette remarque en appelle une autre, située plutôt à l'extérieur du champ des études d'organisation dessiné par Lorino, mais toutefois liée à la question de la communauté qui demeure centrale dans l'approche développée dans *Pragmatism and Organization Studies* (communautés d'interprétation, pratiques de la collaboration et de l'entente), et reconnaissable aussi dans les idéaux politiques du pragmatisme que Lorino met efficacement en exergue. C'est la question des frontières, des remparts, des périmètres : en clair, celle des lignes de démarcation qui séparent l'espace de la valeur de celui de la non-valeur. Cette question appelle la prise en compte de la dimension juridique des actes de signification qui permettent de configurer

un territoire organisationnel. Présenter les choses en termes d'actifs et de passifs suppose de décliner tout un ensemble d'opérations de droit visant à déterminer la consistance et la nature de la détention de ces objets de valorisation. Cela suppose aussi de dessiner, en accord avec cette signification de la valeur, une définition particulière des objectifs à accomplir et une distribution du pouvoir nécessaire pour mettre en œuvre ce dessin. C'est la dimension politique des actes de signification qui transparaît alors. Et c'est à ce moment-là que l'opération d'organisation s'exprime par des déictiques politiques : l'espace de la valeur devenant un espace du « nous » et l'espace de la non-valeur devenant un espace du « eux », des « elles ».

Nous habitons un monde fortement orienté aujourd'hui par des décisions, mesures et dispositions qui se prennent au nom de la valeur. Au nom de la valeur on transforme des entreprises aussi bien que des États. Au nom de la valeur on ouvre certaines frontières et on en ferme d'autres. Au nom de la valeur on engage des conflits ou on décide de les éviter. Au nom de la valeur on accepte des personnes et on en anéantit d'autres. Ce constant concerne des réalités politiques bien larges et variées, mais il concerne aussi les objets que les études sur l'organisation ont l'habitude de se donner (et, en un certain sens, les études de cas que Lorino mobilise dans ses démonstrations) : des firmes, des administrations, des services, des associations, autant de formes organisationnelles au sein desquelles et entre lesquelles s'organisent des modalités d'inclusion et d'exclusion, d'allégeance et d'hostilité, de paix et de guerre, au sens figuré aussi bien que littéral. La perspective d'aborder ces problèmes avec les outils que Lorino forge dans *Pragmatism and Organization Studies* est certainement prometteuse, car elle doit permettre de désenfler les excès de la représentation (clairement à l'œuvre dans le syndrome de la politique « au nom de la valeur » mis en cause ici) et de ramener le regard vers *les choses telles qu'elles se passent*.

VERS L'INTÉGRATION D'APPROCHES PRAGMATISTES EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Aura Parmentier Cajaiba

Philippe Lorino propose un ouvrage équilibré entre principes et méthodes. Il met en perspective l'approche pragmatiste des organisations en s'appuyant sur des cas empiriques variés, filés tout au long de l'ouvrage. Le premier chapitre présente les fondateurs du pragmatisme, quelques jalons historiques et des repères scientifiques et épistémologiques. L'auteur développe ensuite l'approche avec des cas permettant de comprendre comment principes et concepts peuvent s'exprimer empiriquement. Le pragmatisme révèle là tout son intérêt pour lire des phénomènes organisationnels. La présentation des concepts et méthodes clés de l'analyse pragmatiste (médiation sémiotique, logique d'enquête, principe trans-actionnel, abduction, etc.) s'accompagne ici d'une réelle volonté de transmission, en particulier avec la présentation des notions de valeurs et de valuation (chap. 8) dans laquelle il met au travail l'ensemble des concepts présentés auparavant. À partir de là, il montre en quoi le pragmatisme consiste en une compréhension processuelle de l'organisation (chap. 9). Ces deux chapitres offrent une articulation subtile et féconde des différentes notions détaillées précédemment. Le dernier chapitre convoque quelques auteurs importants en théorie des organisations qui ont participé à construire le courant pragmatiste ou s'en sont inspirés. Ainsi Lorino nous invite à revisiter et relire autrement le corpus théorique managérial.

Si cet ouvrage a fait récemment l'objet d'une présentation systématique et chronologique (Journé & Raulet-Croset, 2019), je m'attache ici aux enjeux auxquels sont confrontées aujourd'hui entreprises et organisations. En particulier, je pointe en quoi l'adoption d'approches pragmatistes permet de répondre à certains enjeux du contexte sociétal actuel. Je détaille ensuite comment des concepts,

notions et méthodes pragmatistes présentés par Lorino ont le potentiel d'être intégrés dans la recherche et l'enseignement en management stratégique.

PRAGMATISME, PROBLÈMES ÉCOLOGIQUES ET MANAGEMENT : VERS UNE SOCIÉTÉ PRODUCTIVE INTÉGRÉE

À partir du problème du réchauffement climatique en particulier, et plus généralement à propos de la crise écologique, la question de l'organisation des activités humaines se pose avec une acuité accrue. En effet, l'activité de l'homme laisse son empreinte sur les espaces géographiques (pollution), sur les espèces sauvages d'animaux et d'insectes (biodiversité) et sur l'exploitation des ressources. Or les organisations, au premier rang desquelles les entreprises, participent à la mise en actes de cette activité économique. Aussi la recherche et l'enseignement en management, dont l'organisation est l'objet central, portent une responsabilité particulière. L'ouvrage de Lorino offre des ressources pour penser les organisations dans ce contexte critique.

Le *continuum* humain-nature est présent dès les premières pages de l'ouvrage comme chez les premiers auteurs pragmatistes. Contre l'idée de catégories fixes et distinctes les unes des autres, une approche différente est ainsi valorisée – pluridisciplinaire dans son principe. Évoquons ici un exemple de l'apport de cette perspective pour penser les problématiques managériales et organisationnelles à l'heure de la « transition écologique ». L'activité et la pensée managériales mobilisent intensivement et extensivement la notion de « ressources ». Celles-ci sont envisagées comme extérieures à l'organisation et leur exploitation comme nécessaire au développement et à la croissance de l'entreprise. Les approches pragmatistes, de par leur inspiration darwinienne, offrent une opportunité de reconsiderer cette vision classique. Les concepts et logiques présentés dans l'ouvrage de Lorino pourraient aider à engager différemment la réflexion

vers une société productive « intégrée à », plutôt qu’« en surplomb de » la nature.

LES SCIENCES DE GESTION ET LA CRITIQUE PRODUCTIVISTE : LA MÉTHODOLOGIE D’ENQUÊTE COMME MOYEN

Contemporains de Frederick W. Taylor, les fondateurs du pragmatisme construisent dès le départ une critique de l’organisation scientifique du travail qu’il propose. Ayant en commun l’idée de connaissances actionnables, le dialogue s’est poursuivi – que l’on songe aux travaux de Schön (1983/1991), pour qui Dewey est une référence importante.

L’un des points de désaccord est une certaine soumission à la sphère économique sans autre forme de recul. Dans le dernier chapitre de son ouvrage, Philippe Lorino analyse finement les tentations productivistes et les dérives liées à la séparation entre décision et mise-en-œuvre, séparation qui trouve ses sources dans les approches rationalistes en théorie des organisations.

Les chercheurs en sciences de gestion n’ont pas été insensibles à ces tensions ; plus récemment les problématiques environnementales et sociales ont amené à l’émergence d’un courant critique du management (Grey *et al.*, 2016 ; Huault, Golsorkhi & Leca, 2009). Ce dernier révèle des logiques délétères mais ne contribue pas pour autant à infléchir ou modifier des pratiques considérées comme néfastes.

Les notions d’enquête et de communauté d’enquête pourraient contribuer à surmonter cette difficulté. Les recherches en stratégie sont parfois traitées en surplomb via l’analyse de bases de données qui déconnecte du faire ; les recherches de terrain impliquent aussi une séparation théorique entre le faire stratégique et ceux qui y participent. La méthodologie de l’enquête, en tant que processus engagé pour comprendre et développer des moyens d’évaluation dans un

contexte en évolution, pourrait constituer une ressource supplémentaire pour le chercheur en stratégie. L'enquête, nécessairement contextualisée (Bidet, Quéré & Truc, 2011), offre des perspectives de compréhension des stratégies situées : par exemple en suivant la manière dont les acteurs de la stratégie définissent leurs objectifs (fin-en-vue) et en même temps les utilisent pour réaliser des stratégies. Les objectifs stratégiques ne seront alors plus considérés seulement comme des fins-en-soi.

La contextualisation permise par la méthodologie d'enquête ouvre ainsi des perspectives pour faire discuter les tenants rationalistes et critiques en stratégie. Au-delà des canons proposés par les approches rationalistes, les manageurs, considérés comme enquêteurs, font des propositions stratégiques en cohérence avec leurs fins-en-vue, qui se révèlent d'abord adaptées aux problématiques pratiques et qui puissent être aussi intégrées à la recherche. L'enquête, puisqu'elle est un processus adapté aux contextes en transition, permettrait aux tenants critiques du management de voir les questions sociales et environnementales non pas comme limites indépassables mais comme des constats à dépasser, en intégrant la notion de fin-en-vue. Dans les deux cas, cette notion permet d'envisager « comme pratiques et non comme simples états mentaux » (*ibid.* : 42) les activités stratégiques.

MANAGEMENT STRATÉGIQUE ET ACTION : L'ABDUCTION COMME MODE DE RAISONNEMENT PRIVILÉGIÉ

Rappelons que les sciences de gestion sont souvent associées à l'action et que différentes approches ont été développées et valorisées (Girin, 1990 ; Hatchuel & David, 2008 ; Moisdon, 2015). Comme le souligne l'auteur, la recherche-action est directement inspirée du pragmatisme. Un rapprochement serait possible également avec d'autres approches françaises et internationales qui visent à réduire l'écart entre théories et pratiques managériales parmi lesquelles l'approche

Insider/Outsider (Bartunek & Louis, 1996) ou encore la perspective constructiviste de la conception organisationnelle (Avenier, 2010). La première valorise l'interaction praticiens-chercheurs pour proposer une meilleure compréhension des phénomènes organisationnels dans le cadre de recherches conjointes et insiste sur la nécessité d'échanger entre chercheurs et praticiens (Bartunek & Rynes, 2014). La seconde propose un modèle dialogique pour l'élaboration de savoirs pertinents tant du point de vue scientifique qu'empirique (Avenier, 2010) et insiste sur la possibilité de construire les questions de recherche en interaction avec les praticiens (Avenier & Parmentier Cajaiba, 2012).

Ces approches ancrées sur l'expérience sont peu valorisées et parfois mobilisées à des fins instrumentales par la mise en œuvre de logiques de *consulting*. Cependant, l'abduction comme processus de raisonnement a le potentiel de s'intégrer à toutes ces démarches valorisant l'action et de les renforcer. Lorino reprend cette notion commune qu'il illustre, approfondit, et à laquelle il donne corps. Ce mode de raisonnement repose sur la capacité d'observation. Cette dernière est une compétence valorisée dans les recherches orientées par une enquête de terrain, qui requièrent une compréhension fine de l'activité concrète. L'abduction aboutit à des propositions d'hypothèses vérifiées, par des tests empiriques, et ce de manière itérative. Ce mode de raisonnement est une condition à la réalisation du processus de valuation. Le chercheur serait alors un co-enquêteur qui construit un processus de valuation aboutissant à l'élaboration d'une solution perçue comme adaptée (*recherche-action*), à la définition de termes et de vocables commun (*insider/outsider research*) ou à l'élaboration de questions de recherche (modèle dialogique). Ce changement de position implique un certain niveau de réflexivité. Plusieurs modalités de recherche sont envisageables : chercheurs et enquêteurs peuvent avoir des fins-en-vue communes et co-enquêter ; le chercheur peut aussi enquêter sur les processus d'enquête des acteurs de terrains. Quelle que soit la posture adoptée, le chercheur n'est plus uniquement un observateur distant et détaché du terrain.

L'APPORT DE LA NOTION DE MÉDIATION SÉMIOTIQUE

Récemment, des approches en management ont été développées pour pallier un caractère jugé parfois trop éthétré, sans lien avec la « réalité entrepreneuriale ». Le courant *strategy-as-practice* (S-as-P) en est un exemple qui connaît un développement important et a ouvert des perspectives pour la recherche en stratégie. Dans ce courant, la stratégie est envisagée comme quelque chose que des individus font et non comme un attribut de l'organisation (Whittington, 2006). Ainsi comprise, la stratégie est à l'intersection de la pratique, de la praxis et des praticiens (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Si, en théorie, une acceptation assez large de ce que peut être le praticien est proposée, en pratique, la majorité des recherches dans ce courant se focalisent sur le *top manager* ou le consultant ; et les pratiques étudiées sont souvent des pratiques discursives. S'il est plus aisé d'étudier un seul type d'acteurs car les modalités de recueil de données sont simplifiées, ce choix limite en revanche la portée des résultats et plus généralement le projet de connaissance sur les pratiques stratégiques et leurs effets dans l'organisation (entreprise). Les savoirs développés sont finalement le reflet d'une population identifiée et soulignent, dans ce cas, la scission entre décision et réalisation. Lorino montre en quoi la scission entre décision et réalisation, caractéristique de ces champs de recherche, est non représentative de la réalité d'une action située qui est nécessairement collective ; ce qui constitue une limite pour comprendre les phénomènes stratégiques.

Le pragmatisme valorise une ontologie relationnelle qui est aussi exprimée via la notion de médiation sémiotique. Ce concept propose non pas d'étudier des catégories (personnes, choses, actions) mais les relations qui existent entre ces catégories. Cette approche implique d'envisager différemment la manière d'aborder nos terrains. L'étude de la stratégie ne passerait plus par l'étude d'un acteur (stratégiste ou organisation) dans le cadre de la réalisation d'un processus (stratégique). Les acteurs ne sont plus le point focal de l'analyse, c'est

la situation, sa temporalité, et sa spatialité qui sont l'objet de l'analyse. L'importance du temps et de l'espace est un des marqueurs des approches pragmatistes et cela implique de passer d'une logique inter-subjective à une logique inter-sémotique. Il s'agirait, par exemple, d'enquêter sur la *relation* entre un acteur au contact d'une stratégie – virtuellement tout le monde – et un signe associé à l'activité stratégique en question (un indicateur, un outil stratégique), dans un contexte spécifique.

Pour Lorino, la notion d'habitude plutôt que de pratique permettrait de réinsérer l'humain et le lien entre les différents acteurs dans un contexte spécifique et d'éviter ainsi de faire abstraction des individus. L'abstraction des individus est en effet un écueil fréquent en stratégie, domaine parfois associé à un fonctionnement mécanique plutôt que situé et relationnel. L'adoption (ou intégration) d'approches pragmatistes semble être une voie pour mieux appréhender la notion de stratégie émergente (Mintzberg & Waters, 1985). Ce concept, largement connu et reconnu en sciences de gestion, est finalement peu opérationnalisé ; il est plutôt mobilisé pour qualifier et valoriser ce que la communauté du management stratégique a des difficultés à observer *in situ*.

INTÉRÊTS DE LA PROBLÉMATISATION DANS LA CONSTITUTION DE QUESTIONS DE RECHERCHE

Un autre aspect important de la recherche en sciences de gestion est la manière dont elle est construite institutionnellement et reproduite dans le cadre des formations doctorales. Sandberg et Alvesson (2011) ont fait une présentation synthétique des manières que nous avons de construire les questions de recherches en théorie des organisations, ce qui concerne aussi les sciences de gestion. Ils identifient deux grandes manières : la première correspond à l'idée que les savoirs développés dans la littérature relèvent d'une vérité fixe et que le travail du chercheur revient à construire à partir de cette cartographie de savoirs – les auteurs parlent alors de *gap spotting*. Ils

revendiquent une autre possibilité qui implique une approche plus critique de la littérature existante qu'ils qualifient de *problematization*. L'élaboration de questions de recherche par problématisation, du fait notamment de cet ancrage critique, implique de se demander « ce qui est fondamentalement erroné » (*ibid.* : 40) dès la formation d'hypothèses, et donc de faire *a minima* un parallèle entre la littérature – et donc « les savoirs accumulés » – et le monde.

Le développement d'approches pragmatistes en management, par leur prise en compte du contexte, par l'importance accordée à la médiation sémiotique et à la valorisation du collectif, constitue un socle de principes, concepts et méthodes qui pourraient aider à construire nos questions de recherche par problématisation.

L'ENSEIGNEMENT DU MANAGEMENT : SORTIR DE L'OUTILLAGE ET INCITER À LA RÉFLEXIVITÉ

Enfin, les sciences de gestion forment des groupes assez divers d'étudiants à des niveaux universitaires variés (formation management, ingénieurs, sport dans des IUT, UFR, Instituts, Grandes Écoles...). L'enseignement de sciences de gestion est parfois perçu comme un enseignement outillé (ne parle-t-on pas couramment d'outils de gestion, d'outils d'analyse stratégique). Ces outils font partie de l'histoire du management. Parfois développés par des consultants, ils l'ont été dans un contexte historique qu'il est utile de rappeler pour éclairer ce contexte et les raisons pour lesquelles ces outils ont été développés. S'il est nécessaire d'enseigner ces outils, il est également important de montrer leur utilisation en contexte.

Les cas présentés par Lorino montrent que les approches pragmatistes révèlent des logiques organisationnelles. L'espace-temps dans lequel est inscrite une organisation influe sur la manière dont les indicateurs, les outils et les méthodes sont construits, déployés et amendés. L'exemple Promodès/Carrefour montre que la réalisation des activités de logistique diffère grandement d'une entreprise

à une autre. Promodès dont le métier initial est l'acheminement de marchandises applique des règles de logistique visant à optimiser l'espace c'est-à-dire à organiser au mieux les palettes, de manière à gagner de la place, et ainsi à rentabiliser l'espace. À l'inverse pour Carrefour qui valorise la rapidité de mise en rayon, la logistique est vue ici comme un moyen de répondre rapidement à la demande des clients ; le critère premier est donc de faire en sorte que les produits soient facilement et rapidement manipulables dans les rayons des hypermarchés. On voit là que les valeurs et objectifs stratégiques de ces deux organisations s'expriment différemment en fonction de la spatialité et des contraintes de temps associées à l'activité elle-même. Cela montre également le caractère situé des activités managériales et leurs adaptations en contexte. Cette illustration parlante permet d'amener les étudiants à des logiques réflexives au-delà des applications systématiques.

Nous n'avons retenu ici que quelques éléments du pragmatisme parmi ceux qui nous semblent intéressants à transposer dans les sciences de gestion et le management stratégique. On retrouve dans les enjeux liés à la transition écologique la notion de *continuum* humain-nature, un des fondements du pragmatisme. Cela peut inviter à reconsidérer la place et le rôle des entreprises dans la société productive. En réponse à la critique productiviste dont font souvent l'objet les sciences de gestion, les notions d'enquête et de communauté d'enquête modifient les modalités de recherche. Elles permettent des rapprochements entre approche classique et courant critique du management. Les différentes modalités de recherche fondées sur l'action trouvent en l'abduction un mode de raisonnement privilégié. En outre, la médiation sémiotique met l'accent sur les relations, leur spatialité et leur temporalité, ce qui modifie l'unité d'analyse des phénomènes stratégiques. Le pragmatisme offre aussi des potentialités en matière de construction de questions de recherche par la valorisation du principe de problématisation. Enfin nous soulignons l'intérêt de telles approches pour l'enseignement du management en incitant nos étudiants à plus de réflexivité. L'ouvrage de Lorino offre donc des

points de vue féconds, et la lecture de cet ouvrage ouvre bien d'autres perspectives pour les sciences de gestion que celles abordées ici. Le pragmatisme nous invite à considérer notre discipline sous un autre angle pour qu'elle contribue plus encore aux défis auxquels notre société globale est confrontée. Il nous incite à faire un pas de côté.

UN OUVRAGE DE RÉFÉRENCE SUR LE PRAGMATISME

Alvin Panjeta

Alors que les organisations vivent à l'ère numérique une complexification aux contours inédits, et que les cadres de référence d'une discipline qui s'est majoritairement appuyée sur le rationalisme – de Taylor à Simon – pour asseoir sa scientificité, ne suffisent plus à comprendre les changements à l'œuvre, la publication de *Pragmatism and Organization Studies* apparaît comme salutaire à plus d'un titre.

D'abord parce qu'il s'agit de la première synthèse de l'usage de la philosophie pragmatiste en management. Ensuite parce que l'ouvrage arrive brillamment à mettre en lien des théories qui appartiennent certes toutes au courant pragmatiste, mais dont la compatibilité ne va pas toujours de soi. Enfin parce que cette somme à dominante théorique s'appuie sur dix études de cas, qui tantôt éclairent les phénomènes organisationnels d'un regard nouveau, tantôt livrent des pistes explicatives relativement aux dysfonctionnements constatés, et tantôt montrent comment des méthodologies spécifiques d'intervention inspirées par le pragmatisme peuvent aider à la conduite de l'action collective.

L'ouvrage contribue également au courant dit processuel de la théorie des organisations dont rend compte un ouvrage collectif récent (de Vaujany, Hussenot & Chanlat, 2016). Aux antipodes des approches entitatives et essentialistes, les approches processuelles invitent à considérer les organisations non comme des objets, mais

comme des *processus organisants* (Weick, 1979), des systèmes dynamiques non-linéaires (Thiévert & Forques, 1995) ou encore des *mouvements* (Alter, 2016), qui sont perpétuellement en train de se définir et redéfinir dans l'action collective conjointe. Ces processus qui donnent à voir deux des dimensions essentielles des organisations que sont l'historicité et la socialité (Lorino, Mourey & Schmidt, 2017), ont amplement été explorés par les penseurs pragmatistes. Peirce d'abord, dont la théorie du signe permet de relier la croyance aux processus actionnels finalisés. James ensuite, qui considère que la conscience est un courant continu, alternant des phases d'accélération avec des phases de repos, dissociation et association, analyse et synthèse, segmentation et réunification. Dewey aussi, pour qui organiser revient à conduire des *enquêtes* orientées vers la transformation des pratiques sociales. Mead enfin, qui s'intéresse aussi aux processus, à travers sa conception conversationnelle et sociale du soi.

Parmi les nombreuses notions pragmatistes traitées dans *Pragmatism and Organization Studies*, trois me semblent mériter une attention particulière.

La première est celle de médiation sémiotique, empruntée à Peirce, et présentée comme une réponse aux approches représentationnelles des organisations. Cette notion est fondamentale dans la mesure où elle défie de fond en comble l'épistémologie représentationnelle, dont le chantre n'est autre que Herbert Simon, prix Nobel d'économie en 1978, dont l'auteur rappelle les postulats cognitivistes, ainsi que l'excès de confiance dans la capacité des modèles formels, dans les expertises, les systèmes abstraits et les évaluations quantitatives. En suivant la théorie peircienne, il est proposé de considérer les représentations telles les indicateurs de performance, comme des *signes chargés de processus historiques et sociaux*. Ces signes étant définis par leur double caractéristique d'être parties prenantes d'une situation particulière, et de renvoyer à des catégories de signification extra-contextuelles (temporelles, spatiales, sociales), font ainsi sens non en représentant le réel, mais en le transformant dans l'action.

Aussi, la vie organisationnelle en vient-elle à être fondamentalement caractérisée par les *médiations sémiotiques* (règles, indicateurs, plans, habitudes, gestes) qui charrient dans les situations une histoire, des ailleurs, des absents qu'il s'agit pour les chercheurs comme les praticiens de comprendre.

La seconde notion pragmatiste cardinale n'est autre que celle d'*enquête*, que l'on se réfère à sa variante peircienne ou deweyenne. C'est lorsqu'une situation cohérente devient inintelligible, lorsque les habitudes disponibles ne permettent plus de répondre à une situation, que le doute s'installe, qui enclenche une *enquête* visant à transformer la situation par la formation de nouvelles croyances restaurant une capacité d'agir. Là encore cette notion est fondamentale à la fois d'un point de vue épistémologique et pour appréhender l'agir collectif, puisqu'elle résorbe bon nombre de dualismes qui encombrent la pensée, en sa qualité d'expérience sociale mêlant action et réflexion, raison et émotion, et mobilisant différents types de raisonnements (abductif, déductif et inductif) pour aboutir à la formation de nouvelles habitudes temporaires et faillibles. Comme le développe l'auteur, l'*enquête* est bien sûr médiée par les signes, mais elle est aussi médiatisante, dans la mesure où elle transforme les médiations sémiotiques au cours de son évolution. Enfin, les implications managériales et méthodologiques de l'*enquête* sont importantes. L'*enquête* implique en effet que se constituent des communautés d'enquêteurs qui sont autant de collectifs d'intérêts pluralistes.

Enfin la théorie deweyenne de la *valuation*, ou processus de formation des valeurs, constitue une autre pierre angulaire du pragmatisme permettant de repenser les organisations. En déconstruisant le dualisme subjectif/objectif qui domine la conception entitativiste des valeurs, de même qu'en remettant en cause le dualisme fins/moyens, selon lequel les valeurs sont des fins statiques établies, auxquelles sont associés des moyens dans un déploiement séquentiel, la notion de *valuation* met en exergue la réévaluation permanente de la relation entre les fins et les moyens à laquelle les acteurs se livrent.

Plutôt que des fins absolues et immuables, les acteurs envisagent ainsi des *fins-en-vue*, qui sont des hypothèses situées révisables. En s'appuyant sur une ontologie résolument relationnelle, la valuation constitue ainsi une alternative solide aux méthodes d'évaluation qui dictent des standards *a priori* et distants de l'activité. C'est donc au cours de l'action que les valeurs émergent et se forment progressivement, au sein de collectifs pluralistes, à travers différents usages de la *valuation* qui sont développés dans l'ouvrage : usages iconiques, orientés vers la prévision et le contrôle, usages indexicaux, d'obéissance heuristique, et usages symboliques, orientés vers la conformité aux normes institutionnelles.

Pragmatism and Organization Studies, dont on se souviendra longtemps, se termine pertinemment sur l'impact que les idées issues de la philosophie pragmatiste ont eu et continuent d'avoir sur les théories managériales. Sont ainsi rappelés les travaux de celle qui fut surnommée la « prophétesse du management » (Drucker in Graham (ed.), 1995), Mary Parker Follett, qui a notamment sévèrement critiqué l'illusion des fins, et a joué un rôle prépondérant dans la diffusion du pragmatisme auprès des praticiens. Est également évoqué Donald Schön (1983/1991), lecteur de Dewey, dont la double casquette de consultant et de chercheur a permis des avancées en matière de compréhension de l'apprentissage organisationnel ou de la recherche-action. Moins attendus, des ingénieurs semblent également avoir opérationnalisé dans leurs méthodes certains principes pragmatistes. En effet, en s'intéressant aux sources du mouvement de la qualité, remontant aux travaux de Walter Shewhart (1931 et 1939), lecteur de C. I. Lewis (en particulier de *Mind and the World Order*, 1929), l'ouvrage montre l'importance qu'ont eue l'expérimentation et l'apprentissage dans l'invention par cet ingénieur de la *Western Electric Company*, en 1924, de méthodes d'analyse statistique, devenues célèbres sous le nom, quelque peu trompeur, de cartes de contrôle.

De la lecture approfondie des penseurs pragmatistes l'auteur dégage en définitive une forme de sagesse, marquée par l'optimisme

quant à la capacité du pragmatisme à guider l'homme aux prises avec le monde algorithme, de plus en plus complexe et incertain. Cette sagesse consiste à respecter les situations, en ne surestimant pas les capacités du contrôle, à apprendre à se servir d'outils qui ne sont pas des représentations ontologiques mais des médiations sémiotiques, à admettre que rien ne peut se substituer à l'expérience de la vie, et à respecter l'altérité.

À ne pas en douter, *Pragmatism and Organization Studies* constitue déjà un ouvrage de référence pour tout chercheur en sciences sociales, quelle que soit sa discipline de rattachement, qui s'intéresse au pragmatisme et au-delà.

POUR TERMINER, JE SOUHAITERAIS POSER QUELQUES QUESTIONS À PHILIPPE LORINO

- Vous donnez dans cet ouvrage quelques indications sur votre parcours intellectuel et je souhaiterais vous poser quelques questions complémentaires à ce sujet. Qu'est-ce qui vous a conforté dans l'idée que le pragmatisme était la voie la plus porteuse à suivre par rapport à d'autres options que vous avez peut-être envisagées ? Mais aussi, avez-vous rencontré des obstacles dans ce parcours – on pense notamment aux paradigmes dominants en sciences de gestion qu'il a fallu déconstruire progressivement ? Enfin, comment qualifiez-vous votre propre pragmatisme, au sein des courants qui caractérisent cette pensée ?
- Vous rappelez dans cet ouvrage l'histoire du pragmatisme ainsi que la biographie de quelques-unes de ses figures les plus marquantes. Vous décrivez notamment le contexte socio-politique américain des décennies qui suivirent la guerre de sécession, et l'influence qu'avait exercée la théorie darwinienne sur les membres du *Metaphysical Club* et au-delà. J'ai envie de vous demander si vous aviez envisagé à un moment donné de faire de ce thème de l'évolutionnisme un fil rouge de lecture du pragmatisme ?

• Vous mobilisez abondamment les travaux sémiotiques de Peirce. Un point, que vous évoquez dans l'ouvrage, mais pas exactement sous cet angle sémiotique, me semble mériter une attention particulière. Il s'agit du réalisme peircien qualifié souvent de scotiste. Ce dernier prend la forme d'une opinion ultime, ou d'un interprétant logique final, à laquelle nous pourrions d'ailleurs lier la notion d'habitude. J'aimerais savoir comment vous articulez les approches non représentationnelles avec ce réalisme de Peirce, qui qualifiait son propre pragmatisme de « quasi-positivisme » ? Pensez-vous que le réalisme peircien est à même de dépasser ou tout du moins d'éclairer le dualisme positivisme/constructivisme, si prégnant en sciences de gestion ?

• À travers la notion de *valuation*, nous voyons apparaître la dimension à la fois éthique et politique du pragmatisme deweyen. Quels liens établissez-vous entre les formes organisationnelles et ces deux dimensions ? Quels modèles organisationnels pensez-vous être le plus compatibles avec le pragmatisme dans sa dimension éthique et politique ?

• Si l'étude d'une organisation se confond avec la participation à sa transformation, ce que vous rappelez dans le chapitre consacré à la notion de *trans-action*, il existe des précautions méthodologiques à prendre. Vous avez beaucoup travaillé sur la notion d'enquête et l'avez reliée à la fois aux travaux de formalistes russes, notamment ceux de Bakhtine (Todorov, 1981), dont vous avez mobilisé la notion de dialogisme, et aux travaux de Peirce à qui vous empruntez la notion de médiation. Cet ensemble aboutit à une méthodologie de recherche intitulée « enquête dialogique médiée » (Lorino, Tricard & Clot, 2011). Pourriez-vous nous en rappeler le contexte d'élaboration ? Enfin, vous semble-t-il facilement envisageable de tester cette méthodologie dans d'autres sciences sociales que le management ?

LES RÉPONSES DE PHILIPPE LORINO

Merci, tout d'abord, à ce bouquet de questions auxquelles je vais m'efforcer de répondre, tour à tour, en suivant l'ordre dans lequel elles ont été posées.

RÉPONSE À DAMIEN MOUREY

Quels sont les obstacles au développement de l'enquête ? Au premier chef, je citerai la culture des dirigeants et des dirigés, qui est précisément une culture de direction, inculquée par le système éducatif. Ce n'est pas le fait du hasard si Dewey a été un penseur de l'éducation et de la pédagogie. Il s'est même agi là du principal domaine, le seul peut-être, dans lequel il conduisit effectivement de l'expérimentation pratique, avec la création en 1894 de l'École Élémentaire de l'Université de Chicago, rebaptisée Laboratory School en 1901. Je citerai notamment, comme éléments clés de cette culture : l'idéologie de la vérité (la connaissance consiste en représentations vraies du réel), la légitimation du pouvoir par le savoir (le pouvoir n'est pas un simple rôle, il pointe sur la détention du savoir vrai, donc pertinent pour l'action), l'individualisme (la société est faite d'individus faisant face à des institutions, l'organisation est un assemblage d'individus) et l'illusion de maîtriser le risque existentiel par la représentation et le plan rationnels, aptes à contenir les avenirs possibles. Cette culture du dualisme pensée/action et du contrôle est sans doute aggravée par la financiarisation de la vie économique, qui privilégie des représentations financières abstraites, la responsabilisation individuelle des détenteurs de pouvoir et un horizon temporel court. Ce qui est attendu des dirigeants, c'est avant tout leur aptitude à dire le vrai, comme le montre bien l'exemple des *profit warnings* : rien ne nuit plus à la cotation d'une action que la nécessité dans laquelle se trouve l'entreprise de modifier une prévision de résultat en cours d'exercice.

Comment développer l'apprentissage de l'enquête ? Cela renvoie, bien sûr, à l'éducation et à l'organisation de la société, et pas seulement

à des modes de gestion dans l'organisation. Toutefois, même en l'absence de « grand soir » démocratique, les organisations peuvent favoriser ou, au contraire, étouffer le développement de l'enquête. Grossomodo, je crois que des gens comme Juran, Shewhart (1931) ou Deming (1986) ont pensé avant nous les leçons à tirer de l'épistémologie de l'enquête dans la vie des organisations, et revenir aux principes de base du progrès continu ne peut pas faire de mal aux organisations : donner la parole et le pouvoir d'agir aux acteurs de terrain, développer le retour d'expérience, favoriser le pluralisme des analyses et des vues, à cette fin, privilégier des modes de management qui ne soient pas étroitement réduits au contrôle, par exemple le recours au témoignage, à la narration vivante, la constitution de groupes plurifonctionnels de progrès, la mise en place de procédures et de ressources pour faciliter l'expérimentation. Tout cela exige bien sûr de repenser l'instrumentation de gestion : éviter l'individualisation à outrance de la performance, flexibiliser les plans, dégager le *slack* nécessaire à la gestion des aléas et surtout à la réflexivité.

En ce qui concerne les *formes organisationnelles favorables à l'enquête*, je me demande si ça n'est pas un faux problème. Il n'y a pas de forme organisationnelle magique permettant de développer les pratiques d'enquête, quelles que soient les circonstances. Comme les instruments de gestion, les formes organisationnelles sont simplement une médiation sémiotique dont la pertinence pour l'activité collective peut être supposée *ex ante*, mais reste toujours soumise à l'expérience. Il y a en revanche des pratiques organisationnelles plus ou moins fécondes ou bloquantes, mais ça nous ramène à la première question. Je retiendrais deux sujets majeurs : un management dialogique et réflexif via des groupes de progrès dont la configuration est calquée sur celle de l'activité collective, ce qui n'exclut pas bien sûr d'autres types de communautés réflexives telles que, par exemple, les communautés de pratiques professionnelles ; et l'impératif d'une gouvernance participative et pluraliste, qui implique toutes les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, notamment le public concerné par l'activité de l'organisation.

Enfin, sur l'épineuse *question du pouvoir*, il me semble que la logique d'enquête est très étroitement liée aux impératifs de pluralisme et de liberté de parole, non dans une perspective individualiste, mais dans une perspective collective. Les collectifs d'acteurs – y compris les acteurs externes à l'organisation – doivent disposer d'un droit d'expression réel et non formel, donc du pouvoir d'influer sur les méthodes d'action. Cela passe par le renforcement de structures collectives équilibrant les prérogatives des dirigeants, par exemple par le renforcement d'un syndicalisme participatif et non strictement revendicatif. La question du syndicalisme, peut-être jugée, à tort, obsolète, est à mon avis trop négligée par la recherche sur les organisations.

RÉPONSE À FABIAN MUNIESA

Il est vrai que la *question de l'argent et du capital* est essentielle et je l'ai peu abordée dans l'ouvrage. La théorie du signe de Peirce fournit certainement un cadre fécond pour la revisiter. Les métamorphoses successives de l'argent : moyen d'échange, étalon de valeur universel, capital, très bien décrites par Marx, sont à la fois des métamorphoses à travers le temps et à travers la société. Elles me font penser à la notion peircienne de sémirose, la chaîne des significations/transformations qui aboutit à la construction des habitudes et de la société. Au premier chef, je suis frappé par le fait que l'on retrouve dans les mouvements de l'argent les deux dimensions clé de la théorie pragmatiste du signe, la construction (ou destruction, ça va de pair) du lien social et la construction de la temporalité. L'argent, dans la perspective libérale, définit le lien social comme un lien d'échange marchand, et cette assimilation du lien social à l'échange marchand est constitutive du paradigme économiste, dont les économistes, même les économistes critiques, ont beaucoup de mal à se dégager. L'argent est aussi, en se convertissant en capital, le cadre de définition du temps comme temps de l'épargne, de l'investissement, de l'intérêt. Il impose une périodicité linéaire, des horizons fixes, le chiffrage du risque. Il est ainsi érigé en « signe-roi », un outil-clé pour substituer une lecture

numérique de l'organisation à la complexité de l'activité réelle. Et il est très pertinent de lui associer les notions de frontières et de territoires. Le signe-argent sert de fondement à la définition de frontières sociales : les frontières de l'organisation, qui sont identifiées aux frontières de l'entité productrice de valeur financière, et les frontières de groupes sociaux. C'est la territorialisation du « nous/eux » entendu socialement. Mais il sert aussi de fondement à la définition de frontières temporelles : l'historicisation des indicateurs financiers, l'horizon de rentabilisation de l'investissement, le « maintenant », l'« hier » et le « demain » du cycle de la valeur économique. Notons ici que la territorialisation imposée par l'argent apparaît, dans la pensée dominante, comme un cadre transcendant l'enquête. Les valeurs économiques, les pouvoirs et les objectifs managériaux sont inscrits dans un territoire socio-juridique et temporel bien défini. On sait de quoi les actionnaires sont actionnaires et qui paye les salariés. L'enquête est intrinsèquement délimitée et ses limites sont données. La notion traditionnelle de dialogue social, par exemple, s'inscrit elle-même dans cette territorialisation.

Cette puissance du signe-argent rencontre aujourd'hui, avec la crise écologique, une difficulté majeure : les *frontières entre le « nous » et le « eux »*, entre le « maintenant » et le « demain », entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation, sont fortement dysfonctionnelles au regard des problèmes écologiques (et de santé publique). Elles doivent être endogénées, réintégrées dans le processus d'enquête qui peut conduire continûment à remettre en cause des frontières qui ne constituent qu'un artefact sémiotique/instrumental de l'enquête. La notion de territoire organisationnel, avec son cortège de responsabilisation juridique et financière, est en crise. Les frontières sont des signes au sens peircien, et n'ont aucune qualité de transcendance. La délimitation d'un territoire de la valeur et d'un territoire de la non-valeur, si elle se voit attribuer un statut politique et ontologique fort, fait partie du problème. Il n'y a pas de territoire de la non-valeur. Ici, l'ouvrage-clé, c'est *Knowing and the Known* de Dewey et Bentley (1949/2008), dans lequel ils développent le concept d'enquête trans-actionnelle, avec

l'immanence absolue de l'identification et de la désignation des entités participantes et des frontières, une théorisation puissante de la dynamique écologique. Malheureusement cet ouvrage n'est pas le plus connu des textes pragmatistes, notamment dans notre champ de recherche, du fait de son caractère abstrait et ardu, mais il est pourtant fondamental. L'enquête, c'est, en dernier ressort, l'humanité qui enquête sur ses propres conditions d'existence. Cette vision pouvait paraître utopique au début du XX^e siècle, mais, à la lumière de la prise de conscience écologique actuelle, elle apparaît la seule pertinente et opérante.

Paraphrasant Clémenceau, cela signifie aussi que *le management des organisations est une chose trop grave pour être confiée aux seuls manageurs...* D'où les conflits de pouvoir, de droit, de légitimité auxquels on assiste dans les affaires récentes. Les grandes questions d'environnement ou de santé soulevées par l'activité des organisations n'ont pas de réponse dans le seul cadre de l'organisation. En revanche, elles peuvent avoir des éléments de réponse dans la gouvernance de l'organisation, notamment dans la participation de divers types de publics à cette gouvernance. On retrouve là Dewey et son fameux débat avec Walter Lippmann sur la possibilité même de la démocratie (Dewey, 1927/2010).

RÉPONSE À ALVIN PANJETA

J'ajouterai un commentaire à la *description de mon parcours* : ma découverte du pragmatisme se situait peut-être à la confluence entre deux aspirations souvent présentées en France comme contradictoires : l'aspiration à une démocratie citoyenne et participative, qui, dans mon cas, était nourrie de lectures et d'engagements autogestionnaires, et l'aspiration à une certaine efficacité sociale, qui, dans mon parcours universitaire d'ingénieur au Corps des Mines, m'était présentée comme l'apanage d'une bureaucratie rationaliste, technocratique et éclairée. La tradition étatiste de la gauche française me semblait s'accorder assez bien de cette vision étatiste, mais Mai

1968 avait suscité en moi d'autres aspirations. Et voilà que je découvrais, avec les auteurs pragmatistes, que les prétendues incompatibilités entre participation citoyenne et efficacité relevaient plus d'un dualisme hérité de Descartes, voire d'une idéologie, que d'une quelconque fatalité. Mieux encore : dans une société caractérisée par une complexité croissante, de hauts niveaux d'interdépendance et d'incertitude, le développement de formes de gouvernance participatives était le meilleur gage de l'efficacité collective.

Je suis passé par une étape cognitiviste, tant la rationalité procédurale me semblait – et me semble encore – constituer un progrès décisif par rapport à la rationalité substantive de l'économie néo-classique et du taylorisme. Mais dans le fond, avec la rationalité procédurale de Simon, le ver est déjà dans le fruit du rationalisme... En effet, Simon ne s'est pas beaucoup posé la question de la pratique quotidienne du management. Si un « rationaliste procédural » cohérent se pose cette question, il ne peut manquer de soulever la question du rôle de l'expérience dans le développement de procédures de raisonnement pertinentes, donc du rôle des acteurs porteurs de l'expérience.

Le *double souci de l'efficacité collective et de la gouvernance démocratique* explique peut-être mon intérêt pour la théorie peircienne de la signification, en somme une troisième voie, qui maintient une forme de réalisme (le principe de réalité explique l'importance de l'expérimentation dans l'enquête), mais remet radicalement en cause le statut ontologique des représentations. Je me sens plus proche de ce réalisme modeste de Peirce que d'une version plus constructiviste du pragmatisme, à la Rorty.

Je n'ai jamais envisagé d'adopter l'*évolutionnisme comme fil rouge* de mon exposé du pragmatisme. Je pense que l'évolutionnisme darwinien a certes eu une influence décisive sur les pragmatistes classiques, mais cette influence s'est combinée avec d'autres, notamment l'empirisme britannique (Hume) et les découvertes des sciences physiques de l'époque, au premier rang desquelles les équations de

Maxwell publiées en 1865 et, plus tard, la théorie de la relativité, avec quatre articles majeurs publiés par Einstein en 1905. Donner trop de place à l'inspiration évolutionniste tendrait à minorer ces autres influences. En outre, cela ferait aussi courir le risque de confondre inspiration (les pragmatistes s'inspirent de Darwin, de Maxwell, d'Einstein) et transposition (transposer les concepts biologiques de la théorie de l'évolution dans l'étude des organisations), glissement malencontreux dont les pragmatistes se sont bien gardés, mais dont Nelson et Winter, avec leur approche évolutionniste de la firme et leur transposition simpliste du concept de « gène » dans celui de « routine », et, dans une certaine mesure, March et Simon avec leur conceptualisation des « routines organisationnelles » inspirée du modèle stimulus-réponse, nous ont involontairement montré les dangers.

Sur la question du *réalisme*, je crois avoir déjà répondu. Je pense qu'une certaine dose de réalisme est nécessaire, car la réalité est têtue, comme nous le rappelle la crise écologique contemporaine. Mais le réalisme peircien se dissocie de tout positivisme, en faisant de la réalité une limite, au sens de la théorie mathématique des séries, quelque chose vers quoi on peut espérer tendre sans jamais l'atteindre. La différence avec la théorie mathématique, dans laquelle cette limite peut faire l'objet d'un calcul, c'est que, chez Peirce, on ne connaît pas cette limite : on sait seulement qu'elle existe.

Sur *la place de l'éthique et du politique*, je crois que la question écologique redonne une vigueur nouvelle à la vision pragmatiste. Il n'est pas question de nier l'existence de rapports de domination, mais ceux-ci s'inscrivent dans une dynamique trans-actionnelle d'enquête existentielle, de processus d'exploration des possibles pour la survie et le développement collectifs. Il n'y a pas de modèle canonique de la confrontation ou du dialogue. Les situations comptent et les frontières et les rôles sont mouvants. Rien de moins pragmatiste qu'une vision congelée et statique de rapports de domination supposés bien définis, donnée constante de l'analyse sociale et politique.

La méthode de l'enquête dialogique médiatisée peut certainement s'appliquer dans d'autres champs que la recherche en gestion : socio-logie, science politique, ergonomie et psychologie du travail, anthropologie, droit, économie, sciences de l'ingénieur. L'enquête porte fondamentalement sur l'activité collective organisée, et toutes les disciplines concernées par cet objet de recherche peuvent et devraient y contribuer. La méthode peut d'ailleurs s'appliquer à toute dynamique de transformation sociale, au-delà des projets de recherche tels qu'on les définit dans le monde académique, notamment dans la vie politique et dans la vie des entreprises.

RÉPONSE À AURA PARMENTIER CAJAIBA

Nécessité d'une perspective écologique : vous soulevez là une question-clé qui, à mon sens, justifie à elle seule l'intérêt porté aujourd'hui à la pensée pragmatiste : sa pertinence pour comprendre et agir face à la crise écologique. Le concept de trans-action de Dewey et Bentley (1949/2008), et déjà, auparavant, la théorie peircienne de la signification, éminemment relationnelle (1992 et 1998), contestent tout statut ontologique à la frontière entre organisme et environnement, entre intérieur et extérieur de l'organisation, et présentent une image de l'expérience sociale et humaine complètement intégrée au milieu. Les périmètres et les frontières n'ont qu'un statut contingent de médiation dans l'enquête. Cela conduit à revisiter, comme vous le mentionnez, des concepts tels que celui de « ressources », « territoire » bien sûr, comme évoqué par Fabian, « parties prenantes », « valeurs », en « désenflant les excès de la représentation » comme il l'a bien exprimé. Les objectifs stratégiques eux-mêmes sont immanents à l'enquête, et non un impératif externe.

J'ajouterai ici un commentaire : cette vision écologique et procesuelle peut nous conduire à une « *critique de la critique* ». Les parties prenantes impliquées dans une gouvernance participative et démocratique peuvent être internes ou externes aux frontières formelles de l'organisation, par exemple les destinataires du service rendu par

l'organisation, clients ou usagers, les communautés de voisinage, le public... Les relations en cause ne sont pas seulement les relations de domination ou de dialogue évoquées dans l'acception classique du « dialogue social » ou des rapports marxistes d'exploitation. Les situations de gouvernance sont beaucoup plus pluralistes et complexes. Face à des évolutions qui mettent en péril l'existence même de groupes sociaux entiers, la réduction de la critique à la critique d'un rapport d'exploitation me semble bien légère.

Il s'agit donc bien d'effectuer un *pas de côté* par rapport à la plupart des courants structurés de la recherche en management, y compris les courants critiques. « Un pas de côté », c'est d'ailleurs pratiquement la définition de l'abduction, et le sens étymologique du mot (duction = mener, ab = à l'écart, sur le côté). L'implication d'un spectre large de parties prenantes dans les enquêtes de gouvernance relativise l'importance du traditionnel dialogue social (on le voit sur des questions comme la sûreté nucléaire : on comprend que l'implication du management et des salariés d'EDF, par exemple, ne constitue pas une réponse suffisante à l'impératif de gouvernance démocratique de la sûreté). Plus que jamais, l'idée pragmatiste selon laquelle la dynamique sociale est exploration d'un monde partiellement inconnu dans laquelle se jouent des enjeux existentiels revêt une pertinence et une actualité brûlante. Mais cela remet en cause bien des certitudes sur la résolution rationaliste de problèmes à la Simon, les pratiques politiques, l'implication d'acteurs sociaux traditionnellement tenus à l'écart, ou eux-mêmes désireux de ne pas s'engager – voire se compromettre – dans des choix stratégiques, la stabilité et la robustesse des objectifs, etc. Nous ne sommes qu'au début de ces remises en cause, et la diffusion de la pensée pragmatiste peut nous y aider.

BIBLIOGRAPHIE

- ALTER Norbert (2016), « Mouvement, cristallisations et dyschronies dans les entreprises », in F.-X. de Vaujany, A. Hussenot & J.-F. Chanlat (eds), *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, Paris, Economica, p. 319-337.
- AVENIER Marie-José (2010), « Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science », *Organization Studies*, 31 (9-10), p. 1229-1255.
- AVENIER Marie-José & Aura PARMENTIER CAJAIBA (2012), « The Dialogical Model : Developing Academic Knowledge for and from Practice », *European Management Review*, 9 (4), p. 199-212.
- BARTUNEK Jean Marie & Meryl Reis LOUIS (1996), *Insider/Outsider Team Research*, Londres, Sage Publications.
- BARTUNEK Jean Marie & Sara Lynn RYNES (2014), « Academics and Practitioners Are Alike and Unlike : The Paradoxes of Academic-Practitioner Relationships », *Journal of Management*, 40 (5), p. 1181-1201.
- BERGSON Henri (1911/1938), *La pensée et le mouvant. Essais et conférences*, Paris, Presses universitaires de France.
- BIDET Alexandra, QUERE Louis & Gérôme TRUC (2011), « Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs », in John Dewey, *La formation des valeurs*, Paris, La Découverte, p. 5-64.
- CHIA Robert (2002), « Essai : Time, Duration and Simultaneity : Rethinking Process and Change in Organizational Analysis », *Organization Studies*, 23 (6), p. 863-868.
- COHEN Michael D. (2007a), « Reading Dewey : Reflections on the Study of Routines », *Organization Studies*, 28 (5), p. 773-786.
- COHEN Michael D. (2007b), « Administrative Behavior : Laying the Foundations for Cyert and March », *Organization Science*, 18 (3), p. 503-506.
- DEMING W. Edwards (1986), *Out of the Crisis*, Cambridge, MA, MIT Center for Advanced Engineering Study.
- DEWEY John (1927/2010), *Le public et ses problèmes*, trad. de l'anglais (États-Unis) et présenté par Joëlle Zask, Paris, Gallimard.
- DEWEY John & Arthur F. BENTLEY (1949/2008), *Knowing and the Known*, Jo Ann Boydston (ed.), *The Later Works, 1925-1953*, volume 16, 1949-1952, Carbondale, Southern Illinois University Press, p. 1-294.
- DREYFUS Hubert L. (1979), *What Computers Can't Do : The Limits of Artificial Intelligence*, New York, Harper & Row.
- FOLLETT Mary Parker (1896), *The Speaker of the House of Representatives*, New York, Longmans, Green.
- FOLLETT Mary Parker (1918/1998), *The New State. Group Organization the Solution of Popular Government*, The Pennsylvania State University.
- FOLLETT Mary Parker (1924), *Creative Experience*, New York, Longmans, Green.

- FOLLETT Mary Parker (1932-1933/1995), « The Process of Control », in P. Graham (ed.), *Mary Parker Follett. Prophet of Management*, Washington, D.C., Beard Books, p. 213-226.
- GIRIN Jacques (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : Éléments de théorie et de méthode », in Alain-Charles Martinet & Yvon Pesqueux (dir.), *Épistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 141-182.
- GRAHAM Pauline (ed.) (1995), *Mary Parker Follett : Prophet of Management*, Washington D.C., Beard Books.
- GREY Christopher, HUAULT Isabelle, PERRET Véronique & Laurent TASKIN (2016), *Critical Management Studies : Global Voices, Local Accents*, Milton Park, Abingdon, Oxon, Routledge.
- HATCHUEL Armand & Albert DAVID (2008), « Collaborating for Management Research : From Action Research to Intervention Research in Management », in A. B. Rami Shani, S. Albers Mohrman, W. A. Pasmore, B. Stymne & N. Adler (eds), *Handbook of Collaborative Management Research*, Sage, p. 143-162.
- HUAULT Isabelle, GOLSORKHI Damon & Bernard LECA (eds) (2009), *Les études critiques en management. Une perspective française*, Québec, Presse de l'Université de Laval.
- JARZABKOWSKI Paula, BALOGUN Julia & David SEIDL (2007), « Strategizing : The Challenges of a Practice Perspective », *Human Relations*, 60 (1), p. 5-27.
- JOURNE Benoît & Nathalie RAULET-CROSET (2019), « De l'importance du pragmatisme pour la théorie des organisations », *Le Libellio d'Aegis*, 15 (1), p. 55-65.
- LANGLEY Ann & Haridimos TSOUKAS (2010), « Introducing Perspectives on Process Organization Studies », in Tor Hernes & Sally Maitlis (eds), *Process, Sensemaking and Organizing*, Oxford, Oxford University Press, p. 1-26.
- LEWIS Clarence Irving (1929), *Mind and the World Order : Outline of a Theory of Knowledge*, New York, Charles Scribner's Sons.
- LORINO Philippe (1989), *L'économiste et le manageur*, Paris, La Découverte.
- LORINO Philippe (2006), « La notion de processus en gestion comme première approche des activités coopératives complexes », in *Des pratiques coopératives. Constitution des agents, construction des œuvres*, Cerisy-la-Salle, Actes du Colloque de Cerisy.
- LORINO Philippe (2018), *Pragmatism and Organization Studies*, Oxford, Oxford University Press.
- LORINO Philippe, MOUREY Damien & Géraldine SCHMIDT (2017), « Goffman's Theory of Frames and Situated Meaning-Making in Performance Reviews. The Case of Category Management Approach in the French Retail Sector », *Accounting, Organizations, and Society*, 58, p. 32-49.
- LORINO Philippe, TRICARD Benoît & Yves CLOT (2011), « Research Methods for Non-Representational Approaches to Organizational Complexity : The Dialogical Mediated Inquiry », *Organization Studies*, 32 (6), p. 769-801.

- MINTZBERG Henry (1995), « Some Fresh Air for Management ? », in Pauline Graham (ed.), *Mary Parket Follett : Phophet of Management*, Washington, D.C., Beard Books, p. 199-205.
- MINTZBERG Henry & James A. WATERS (1985), « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, 6 (3), p. 257-272.
- MOISDON Jean-Claude (2015), « Recherche en gestion et intervention », *Revue française de gestion*, 41 (253), p. 21-39.
- PEIRCE Charles Sanders (1992), *The Essential Peirce*, vol. 1, N. Houser & C. Kloesel (eds), Bloomington, IN, Indiana University Press.
- PEIRCE Charles Sanders (1998), *The Essential Peirce*, vol. 2, The Peirce Edition Project (ed.), Bloomington, IN, Indiana University Press.
- SANDBERG Jörgen & Mats ALVESSON (2011), « Ways of Constructing Research Questions : Gap-Spotting or Problematization ? », *Organization*, 18 (1), p. 23-44.
- SANDBERG Jörgen & Haridimos TSOUKAS (2011), « Grasping the Logic of Practice : Theorizing Through Practical Rationality », *Academy of Management Review*, 36 (2), p. 338-360.
- SCHÖN Donald A. (1983/1991), *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*, Aldershot, UK, Ashgate.
- SHEWHART Walter Andrew (1931), *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, New York, D. Van Nostrand Company.
- SHEWHART Walter Andrew (1939), *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*, Washington, The U. S. Department of Agriculture, The Graduate School.
- SIMON Herbert (1947), *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York, Macmillan.
- THIETART Raymond-Alain & Bernard FORGUES (1995), « Chaos Theory and Organization », *Organization Science*, 6 (1), p. 19-31.
- TODOROV Tzvetan (1981), *Mikhaïl Bakhtine, le principe dialogique*, Paris, Éditions du Seuil.
- TSOUKAS Haridimos & Robert CHIA (2002), « On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change », *Organization Science*, 13 (5), p. 567-582.
- VAUJANY (de) François-Xavier, HUSSENOT Anthony & Jean-François CHANLAT (eds) (2016), *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, Paris, Economica.
- WEICK Karl E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- WHITTINGTON Richard (2006), « Completing the Practice Turn in Strategy Research », *Organization Studies*, 27 (5), p. 613-634.