

*Paru dans Sociologie du Travail, 4, 2006 : 561-567*  
*Symposium autour du livre de D. Segrestin, Les chantiers du manager.*

## **LES CHANTIERS ORGANISATIONNELS DE L'ENTREPRISE**

L'entreprise pensée comme organisation (en anglais, *organization*), le management traité comme action organisée (*organizing*), la perspective qu'adopte Denis Segrestin est à la fois classique et éprouvée. Ouvertement affichée dans la longue introduction du livre, elle est censée encadrer et unir les sept chapitres consacrés à autant de doctrines et de méthodes mises en œuvre par les entreprises<sup>1</sup>. C'est pour l'essentiel cette perspective qui sera interrogée.

### Un livre vivant, une perspective ambitieuse

Le praticien en quête d'une synthèse concernant la manière dont se met en place dans l'entreprise telle ou telle des sept approches trouvera un réel intérêt à parcourir le chapitre qui lui est consacré. Certes le livre ne dresse pas un tableau statistiquement représentatif des pratiques dans les entreprises françaises. De même il ne fournit pas un état de l'art exhaustif. Il adopte un style qui est par places plus proche de celui de l'essai. Son argumentation n'en reste pas moins plausible voire assez solidement informée. Elle mobilise des travaux divers : des publications d'auteurs reconnus, des références à de nombreuses expériences en entreprises, des travaux de terrain engagés par l'auteur et par ses collaborateurs. Chaque chapitre pris séparément mériterait approfondissement et débat. Néanmoins ce livre riche et parfois subtil vaut vraiment le détour : par la variété des « innovations » de management qu'il décrit, par la qualité du regard que propose la sociologie pragmatique dont l'auteur se réclame, par les constats empiriques qui montrent que toutes les innovations ne se valent pas.

Le sociologue, pour sa part, se montrera particulièrement attentif à la perspective plus générale qu'affiche l'auteur pour interpréter ses résultats. La longue introduction du livre place la barre haut. *Les Chantiers du manager*

---

<sup>1</sup> Les sept chapitres traitent des approches en termes de compétence, de qualité, de *knowledge management*, de projet, de processus, d'externalisation - partenariat et de progiciel de gestion intégré

veulent répondre à une question. Quelles pratiques nouvelles de management (variable indépendante) provoquent-elles des changements organisationnels (variable dépendante) dans les entreprises ? Segrestin souligne, à bon escient, qu'un changement n'est véritable que s'il « suscite de nouvelles pratiques peu ou prou conformes aux buts visés par le management » (page 26). En d'autres termes, « le succès d'une action se mesure (...) au fait que dans la durée, les collectifs concernés en viennent à transformer le projet managérial en règle commune » (page 26). L'auteur s'intéresse moins à évaluer la pertinence pour l'entreprise de certaines conséquences inattendues ou non conformes au dit projet managérial.

Le livre se donne un projet théorique qui sort de l'ordinaire. Il préconise une conciliation de l'approche pionnière de l'apprentissage organisationnel élaborée par Chris Argyris et Donald Schoen (1978) avec celle des règles du jeu et de la régulation conjointe proposée par Jean-Daniel Reynaud (1989) et, par ailleurs, avec la perspective conventionnaliste développée notamment par Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991). Selon Segrestin, une action aboutit à de l'innovation effective si elle produit des « apprentissages dignes de considération (c'est-à-dire) si l'appropriation qui en est faite sur le terrain redéfinit l'espace de discussion à l'intérieur duquel les acteurs en présence règlent les problèmes qu'ils affrontent » (page 28). Le management innove s'il fait surgir de nouveaux cadres de délibération, donc s'il agit comme « un véritable opérateur cognitif » (page 29).

Soucieux de bonne méthodologie, Segrestin estime qu'une telle perspective doit se doter de ce qu'il appelle « une grille d'analyse de moyenne portée » (page 22). Sa sociologie qu'il veut pragmatique doit à son avis modéliser toute action de changement à partir de la considération de trois types de facteurs ou d'ingrédients dont la combinaison définit l'horizon de l'analyse:

- des idées ou des projets mûs par des acteurs ayant une intention,
- des dispositifs ou des contextes dans lesquels l'action se déploie,
- des actions et des appropriations faites par des acteurs libres qui la reconnaissent et l'entérinent.

Ce triangle de l'action organisée dit IDA dessine le devenir d'une innovation managériale selon des scénarios ou modèles de chaînage entre ses ingrédients. Un premier scénario se caractérise par un déficit d'équipements stables qui n'induisent aucun apprentissage, Un deuxième résulte de la non convergence entre les idées et les dispositifs, Le troisième scénario voit les projets et les outils converger de façon positive et donc donner naissance des apprentissages reposant sur de nouveaux cadres de délibération et sur des changements cognitifs.

Les résultats mis en évidence sont fort intéressants. C'est ainsi que Segrestin identifie deux trajectoires principales, l'une « haute », l'autre « basse ». La trajectoire haute conjugue des idées fortes, des dispositifs puissants et une substantielle contestation de la part des managés. C'est aussi elle qui engendre le plus de réappropriation négociée et de changement des pratiques. La trajectoire appelée basse est le fait d'innovations comme le management de la compétence, par réseau et par projet. C'est dans les univers organisés les plus bureaucratisés, dont elles mettent frontalement en cause les fondements, que leurs impacts concrets sont les plus faibles, que leurs outils sont placés les plus en retrait, que les problèmes liés à leur application sont les moins débattus localement, et que les parties en présence n'arrivent pas à négocier de nouvelles règles. La théorie de l'état paradoxal d'équilibre entre les trois composantes du triangle de l'action, soit entre les idées, les dispositifs et l'action, qu'énonce Segrestin constitue un apport majeur.

On ne s'attardera pas sur un petit nombre de raccourcis stylistiques ou analytiques qui irritent ou donnent le vertige. Ainsi des expressions laissent dans le vague le statut plus précis des acteurs concrets. On parle par place de managers et de management sans toujours préciser les fonctions et les caractéristiques des individus et des groupes (qui est qui ?, qui fait quoi ?, qu'est un non manager ou un managé ?). De même le texte suggère par endroits que l'entreprise serait un monde dual fait de dirigeants, d'un côté, et de dirigés de l'autre. Il n'est pas certain que le propos y gagne toujours en précision analytique : un des apports majeurs de la sociologie des organisations à la connaissance et à l'action pragmatique a montré la valeur heuristique d'une désagrégation fine du système social opérant dans une entreprise. Cette vision dichotomique de l'entreprise offre-t-elle par ailleurs la bonne manière pour se démarquer par rapport à la sociologie critique française, comme l'ambitionne l'auteur ?

Notons aussi une tendance à peindre le monde selon des schèmes dont l'actualité suggère qu'ils ont quelque peu évolué. Par exemple « le problème de la sociologie française face au management » dont il est question page 16 est un cliché qui date. Il suffit de lire les revues et les livres parus depuis 1990 ou de fréquenter les congrès et colloques en France pour douter de la validité de cette division du travail entre sociologie et gestion. Il en va de même pour l'opposition radicale qui existerait, à lire Segrestin, entre la sociologie et les sciences de la gestion (exception faite par l'auteur pour les cercles de la revue *Gérer et Comprendre*). La sociologie serait intéressée par la mise en œuvre des doctrines et des méthodes, par ce qui se passe une fois que l'innovation arrive sur le terrain. Le programme des sciences de gestion serait constitué quant à lui par une quête de rationalisation.

On pourrait aussi souhaiter par moments un peu plus de détails quant aux raisons qui motivent certains choix qui dissimulent bien des complexités derrière une apparence de clarté. Ainsi du critère que Segrestin adopte pour définir l'effectivité d'une innovation, soit la conformité des nouvelles pratiques aux buts visés par le management. D'abord, en ce qui concerne la fiabilité des buts et des intentions du dit management. James March (1962), pour ne citer que lui, invite le sociologue des entreprises à la prudence. Les buts au sommet de l'organisation sont rarement partagés de la même manière par les coalitions politiques qui la gouvernent. Ils reflètent des compromis chargés d'ambiguïté et relativement instables, qui varient selon les micro - contextes dans lesquels se trouvent placés les acteurs et l'évolution des résultats de l'action. La rationalité politique qui anime les acteurs individuels et collectifs les conduit à garder plusieurs fers au feu en matière de buts de façon à pouvoir s'en sortir quels que soient les impacts futurs de leurs gestes managériaux.

La seconde source de difficultés concerne la prémisse selon laquelle le sommet d'une organisation est par essence le lieu où se met en place la politique effective de l'entreprise. Des travaux pionniers comme ceux d'Henry Mintzberg (1982) et de Joseph Bower (1970) contredisent ce postulat jusqu'à le transformer en question de recherche. L'entreprise fonctionne selon des buts ou des finalités dont le contenu traduit le pouvoir des échelons intermédiaires et les pratiques des dirigés. Dès lors se pose la question des fonctions réelles, voulues ou non, recherchées ou induites, des innovations managériales.

Les problèmes listés ci-dessus restent véniels. D'autres aspects du livre posent davantage question et invitent à une réflexion qui peut dépasser le seul propos général de Segrestin. Ils concernent le périmètre de l'analyse organisationnelle, ainsi que l'approche cognitiviste de l'entreprise et du management. Le lecteur peut ressentir à cet égard un certain hiatus entre les promesses de créativité théorique et de rigueur analytique affichées dans l'introduction et les sept chapitres consacrés aux innovations managériales.

### L'entreprise comme système ouvert

De façon délibérée, *Les chantiers du manager* ne traite « ni de stratégie ni de performance » (page 17). Segrestin veut ainsi différencier les territoires respectifs de la sociologie de l'action concrète et ceux des sciences de la gestion. Sauf par brefs endroits, notamment dans le chapitre consacré à l'entreprise en réseau, ce choix est respecté. La restriction excède même les seules dimensions de la stratégie et de la performance. Au fil des chapitres, le livre va jusqu'à quasiment mettre entre parenthèses la question du statut de l'environnement organisationnel de l'entreprise sous ses diverses facettes.

L'entreprise topique considérée par *Les chantiers du manager* est abordée analytiquement comme une organisation en soi, fermée sur elle-même. Tout se passe comme si son fonctionnement pouvait à la limite s'expliquer par la seule considération de ce qui se passe à l'intérieur de ses frontières formelles. Les paramètres extérieurs ne comptent guère analytiquement pour comprendre quelles innovations le management choisit d'adopter et pourquoi, ni quel sera leur devenir interne. Tout au plus constituent-ils une donnée non questionnée, quelque chose qui est déjà là. Ils ne traduisent l'existence ni d'acteurs tiers ni de forces sociales exogènes. La nature spécifique de l'environnement, du contexte dans lequel évolue l'organisation, est prise en compte de façon succincte voire lacunaire, que ce soit sous son angle culturel, institutionnel ou économique.

Une telle posture est originale et même téméraire, notamment par rapport aux phénomènes mis en lumière depuis les années 1960 par les théoriciens des organisations, sociologues pur sucre ou non. Du côté des mérites, elle réhabilite l'importance des ordres locaux et rappelle la spécificité de chaque organisation. Elle manifeste aussi le refus de Segrestin d'abandonner l'étude de l'entreprise à une perspective purement macro qui privilégierait le seul déterminisme par la compétition sur le marché ou, à l'exemple de la sociologie néo-institutionnelle, qui ferait appel à l'irrésistible pression de la cage de fer enfermant les organisations économiques. Tant de restrictions ne conduisent-elle pourtant pas le livre à en faire trop, en suspendant paradoxalement le management dans un relatif vide sociétal ?

Peut-on, par exemple, faire abstraction des acquis des théories de la contingence ou encore des effets d'encastrement sociétal pour comprendre ce qu'il advient d'une innovation entrepreneuriale? De nombreuses recherches s'emploient pourtant à relativiser la part des contingences internes et externes qui encouragent ou découragent l'adoption et la mise en œuvre, ouvrant ainsi un domaine passionnant de recherche. Par exemple Anne-Wild Harzing et Arndt Sorge (2003) montrent que les entreprises européennes restent très différentes entre elles du point de vue de leurs systèmes de gestion, malgré le fait qu'elles s'internationalisent et se globalisent. On mentionnera aussi une recherche menée sur l'adoption de normes ISO 9000 par les entreprises de l'ingénierie mécanique allemande (Beck et Walgenbach 2005). Elle indique clairement que le succès de la mise en œuvre dépend ici de la manière dont se combinent des facteurs internes à l'organisation – sa taille, la part des personnels administratifs, l'influence de la direction générale sur les activités de contrôle de la qualité, son mode de production – et des facteurs externes au périmètre juridique de l'entreprise – la pression des principaux clients, etc.

Cette relative myopie du regard aux contingences qui structurent les espaces et parcours des innovations managériales au sein de l'entreprise est-elle liée, en tout cas pour partie, à la base documentaire, assez étroite et hexagonale, que Segrestin mobilise pour soutenir ses analyses ? Les références bibliographiques listées à la fin des sept chapitres consacrés aux diverses innovations citent, hors publications de l'auteur, 103 références. 82 concernent des auteurs français, et 21 des auteurs étrangers, dont la majorité sont des classiques antérieurs à 1990 et traduits en français.

La distinction entre le dedans et le dehors que revendique Segrestin au plan de ses intentions méthodologiques est d'autant plus frustrante que, au fil des chapitres consacrés aux sept innovations managériales, on devine une distribution plus subtile des rapports entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise. La mise en question de la tyrannie du concept de marché par la sociologie économique – qu'illustre notamment le symposium sur la qualité organisé par la revue *Sociologie du Travail* (Callon et autres 2002) - ouvre à cet égard un boulevard pour expliquer les dynamiques des entreprises, leurs modes de fonctionnement et leurs choix (Steiner 1999).

L'approche dite de sociologie organisationnelle doit occuper et tient d'ailleurs pleinement sa place dans cette dynamique, mais à une condition. Il faut qu'elle sorte résolument de sa théorie standard et qu'elle adopte une théorie étendue des phénomènes d'organisation, qu'elle passe de l'*organization* à l'*organizing* et à l'*organized*, qu'elle détourne son attention des seules pyramides d'autorité monopolaires, pour s'intéresser davantage à l'action conjointe ou organisée entre des entités formellement distinctes mais néanmoins interdépendantes dans l'action (Thoenig 1998). De ce point de vue, il n'est pas certain que le triangle IDA qu'adopte Segrestin fournisse une solution tout à fait adéquate. Le dialogue serait à cet égard intéressant avec des travaux sociologiques récents montrant ainsi que l'adoption de dispositifs managériaux de marketing, de division des fonctions et de commercialisation entraîne à la fois des conséquences pour le fonctionnement organisationnel interne de l'entreprise et pour son aptitude à organiser son territoire externe. Tel est le cas d'entreprises qui cooptent des intermédiaires entre elle et ses clients afin de garantir à ces derniers des engagements prescriptifs et de leur assurer une individualisation des produits qu'elle leur fournit (Thoenig et Waldman 2005).

### Construire une approche cognitiviste.

La connaissance de l'action managériale a certainement tout à gagner à examiner les innovations managériales comme des processus d'apprentissage

organisationnel et à traiter le management dans sa fonction d'opérateur cognitif. Cette piste passionnante, sur laquelle Segrestin invite la sociologie de l'entreprise à s'engager, reste effectivement encore peu explorée. Qu'elle se réclame de l'ethnométhodologie (Garfinkel 1974), du choix rationnel et l'individualisme méthodologique (Elster 1989; Boudon 1999) ou encore de l'analyse de la réflexivité (Giddens 1987), la sociologie cognitive a en effet porté surtout attention aux individus. Peu d'études traitent en revanche les entreprises dans une perspective pleinement cognitiviste, en considérant ces organisations et leurs membres autrement que comme des robots sociaux passifs, ou comme une combinaison d'insatiables opportunistes mus par les seules considérations de pouvoir, d'argent et de statut personnel. L'entreprise comme acteur collectif, qui interprète et pense, reste donc une nouvelle frontière pour la réflexion méthodologique.

Si le lecteur reste sur sa faim, c'est entre autres qu'une méthodologie robuste ne peut faire l'économie d'un préalable, qui consiste à lever les équivoques sur la perspective organisationnelle de l'entreprise qu'on adopte. Le fait est que Segrestin donne l'impression d'hésiter entre des perspectives multiples, dont certaines sont peu sinon pas compatibles avec une méthodologie cognitiviste, si bien qu'au final il n'en choisit vraiment aucune.

Un bref détour par l'état de l'art s'impose à ce stade. Trois approches organisationnelles ont longtemps régi une perspective pragmatique de l'entreprise (Koza et Thoenig 2003).

Une première est familière aux sociologues français (Simon 1945; Crozier et Friedberg 1977). Elle définit l'entreprise comme une arène dans laquelle se déploient des comportements stratégiques. Une économie d'*incentives* faite de sanctions et de récompenses imposées par le management aligne les buts individuels et collectifs afin de produire l'action désirée par le management. Les acteurs organisationnels sont porteurs de préférences qui leur sont propres. Ils maîtrisent aussi à leur niveau des ressources d'influence, de pouvoir, etc. Le management de l'entreprise pilote l'action à travers des dispositifs instrumentaux visant la convergence entre les jeux d'influence et les mécanismes de domination, et les réalisations qu'il promeut.

Une deuxième approche organisationnelle traite l'entreprise comme une communauté morale fondée sur l'institutionnalisation (Selznick 1993). Elle affirme que la coopération entre les acteurs individuels et collectifs ne dépend pas ou guère de l'existence de préférences unitaires ou fortes concernant des actions concrètes et des réalisations spécifiques. Les préférences sont définies comme strictement endogènes. Elles sont aussi et surtout malléables et sujettes à fluctuation. Le management met en œuvre des actions dont l'objet est de

modeler, de légitimer ou de changer les préférences des acteurs organisationnels. Il mobilise des dispositifs multiples : le leadership charismatique, la construction d'idéologies et de mythes, les techniques de recrutement, les processus de socialisation, les activations de réseaux. Il peut avoir recours à des groupes extérieurs à l'organisation auxquels les acteurs individuels ou collectifs de l'entreprise se sentent liés par des devoirs de loyauté morale, professionnelle ou individuelle. L'entreprise ressemble à une société, avec un centre et une périphérie (Shils 1975). Le centre agit comme un lieu monopolistique d'émission de valeurs, dont l'appropriation par la périphérie légitime en retour la prédominance et nourrit le travail d'intégrateur. Il émet et diffuse de la pression sociale, à travers des processus d'identification, d'engagement et de loyauté. Le management met les acteurs en communauté. Son œuvre missionnaire opère par la séduction et par le prêche.

Une troisième approche examine comment l'entreprise peut agir comme acteur ou décideur collectif. Le problème qu'elle vise concerne les conditions nécessaires à l'affirmation de décisions collectives. Elle part de l'idée qu'aucune décision singulière ne peut se conformer à des ordres de préférences disparates dès lors que l'action collective implique plus de deux parties. L'organisation fournit un mécanisme de contrôle social, un régime politique pour lier les préférences de diverses parties à des décisions. Les sociologues, de Max Weber à l'école britannique d'Aston de Derek Pugh et David Hickson, ont amplement prouvé que plus le contexte de l'action est complexe, plus le choix collectif s'y organise par recours à des structures formelles. Pour autant l'organisation formelle ne se montre pas plus performante que tout autre forme de groupement social pour atteindre l'optimum parétien (Olson 1965). Son rendement peut même décroître. Trois dimensions guident cette perspective et conditionnent sa méthodologie : la hiérarchie et les élites dans les organisations, la manière dont le pouvoir est distribué dans une hiérarchie de l'autorité, les facteurs politiques et normatifs qui influencent la manière dont les décisions prises par les élites font face à la distribution agrégée des préférences des parties de l'organisation<sup>2</sup>.

L'analyse cognitive appliquée à l'entreprise comme organisation se distingue des trois approches qui viennent d'être esquissées sur au moins trois plans : son agenda, ses concepts et par ses méthodologies.

---

<sup>2</sup> Une illustration en est fournie par l'école de Carnegie Mellon. Constatant que le modèle rationnel de prise de décision se heurte à des limites informationnelles et cognitives, elle propose de créer un régime qui, plutôt que d'optimiser, rende acceptable (*satisficing*) l'action collective et encourage les membres de l'organisation à se soumettre à des décisions non optimales, tout en évitant le recours à la coercition hiérarchique et en mobilisant leur appui comportemental dans leur exécution (March et Simon 1958 ; Cyert et March 1963).

Les cognitions ne sont plus ici considérées comme des données, des invariants, qui seraient distillés ou imposés du dehors et d'en haut, par la société ou par la technique. Elles deviennent une question de recherche en soi. A cela une raison essentielle : elles sont construites par qui les porte et les mobilise pour agir. L'entreprise et ses membres mobilisent des capacités cognitives. Acteurs (et non pas agents), ils raisonnent, ils analysent et ils pensent (Daft et Weick 1984). La connaissance qu'ils produisent ne se réduit pas à une simple représentation du monde. Elle ne relève pas non plus d'un ordre purement symbolique. Une propriété capitale propre à l'activité cognitive est qu'elle s'ancre dans et se manifeste par des conséquences comportementales, lesquelles sont observables et repérables au niveau de l'action organisée. Ces processus interprétatifs, qui sont produits de manière collective à l'intérieur du système organisationnel considéré (Eden et Spender 1998), assurent de multiples fonctions. Ainsi ils diffusent une connaissance qui porte tant sur le contenu que sur les procédures. Ou bien ils fournissent des mécanismes de coordination et de coopération.

Les analyses que développe le livre de Segrestin effleurent plus qu'elles n'approfondissent la dimension cognitiviste ainsi conçue. On peut même se demander si la perspective qu'il s'assigne lui permet de l'approcher.

C'est ainsi que la dimension cognitive des changements de pratiques mériterait plus de place. Une approche plus convaincante des dynamiques de changement aurait intérêt à caractériser les acteurs organisationnels à deux moments ; avant que l'innovation managériale soit considérée ou décidée par le management, après que sa mise en œuvre soit effective sur le terrain. Un des apports élégants du cadre méthodologique fourni par Argyris et Schoen réside précisément dans le fait qu'il permet de reconstituer l'apprentissage organisationnel dans ses dimensions comme produit d'itérations à la fois cognitives, comportementales et morales<sup>3</sup>.

Si le concept de phénomène cognitif et celui d'apprentissage organisationnel restent mal cernés, c'est sans doute du fait de la précision relative de la méthodologie mise en œuvre dans le livre. Segrestin a la sagesse de ne pas utiliser la technique des cartes cognitives<sup>4</sup>. Toutefois le contenu stylisé des

---

<sup>3</sup> Le suggère notamment une recherche sur la réforme du pilotage de la recherche publique française (Paradeise et Thoenig 2005).

<sup>4</sup> La carte cognitive est un instrument bien connu des spécialistes. Néanmoins il reste un outil de portée limitée. Il sous-tend une définition restrictive de la connaissance. En effet, cette stylisation graphique des variables et de leurs connections dont le sujet interviewé est présumé porteur explique des cheminements mentaux. Reste à savoir si et comment s'opère le passage de la

cognitions et de leurs dynamiques reste à l'état d'ébauche, au point qu'on se demande parfois quelles sont les représentations du monde et de l'action que portent les acteurs. Si le livre ne commet pas l'erreur de les réduire à un contenu si abstrait et si général qu'elles ne veulent plus rien dire, il les spécifie rarement dans des dimensions suffisamment précises et convaincantes pour supporter l'administration de la preuve.

A défaut de créer ses propres outils, le chercheur pourrait opérer des emprunts auprès de ses collègues. La sociologie des organisations ne manque pas de travaux qui proposent et testent des grilles analytiques permettant d'identifier les valeurs et les principes gouvernant l'action, Libre à Segrestin de ne pas faire appel aux outils des tenants de l'apprentissage organisationnel, les dimensions plus ou moins morales de leurs variables cognitives organisationnelles étant discutables. D'autres avancées cependant existent.

C'est ainsi qu'on peut identifier un phénomène cognitif particulier nommé langage pour l'action et qui se définit comme un ensemble de références et de positionnements mobilisés dans des situations de choix (Michaud et Thoenig 2001) Il ne se réduit donc ni à un jargon ni à une culture. Il renvoie aussi à autre chose qu'un registre d'argumentation. Pour cette perspective, la question de recherche concerne le fait de savoir jusqu'à quel point ces références et positionnements sont partagés par les acteurs de l'organisation. Pour être défini comme partagé, un langage n'implique pas pour autant que chacun au sein de l'organisation adopte uniformément le même ensemble de critères et représentations que son voisin. Il suffit que les parties en interaction fassent usage d'une ou de quelques références cognitives identiques. Le langage se caractérise par des critères qui guident effectivement les choix concrets auxquels procèdent les acteurs : des relations de causalité en œuvre, des théories implicites ou peu explicites que véhiculent ces choix, des indicateurs ainsi que les horizons de temps et d'espace que l'acteur mobilise pour son action<sup>5</sup>.

Du point de vue empirique, Michaud et Thoenig approfondissent la question que soulève Segrestin et qui a trait au management comme opérateur cognitif. En

---

perception et de la représentation du monde et de l'action à l'acte et au choix, bref au comportement lui-même. Par ailleurs l'usage du dessin est sujet à caution parce que la carte peut s'avérer excessivement compliquée à interpréter. Enfin, l'information recueillie par témoignages individuels et par entretien reste parfois assez mal contextuellement située et peu en ligne avec ce que révèle par ailleurs l'observation des actes et non actes réels du sujet.

<sup>5</sup> Pour plus de détails sur l'instrumentation, voir l'annexe 1 de Michaud et Thoenig.

effet, leur travail couvre pour l'essentiel la fonction d'architecture cognitive remplie par la hiérarchie, la manière dont les managers forgent, diffusent et manipulent la diffusion de phénomènes de connaissance dans le tissu social et cognitif qui compose l'organisation de l'entreprise. L'architecte cognitif joue de trois registres ou formes de diffusion : la codification, l'accumulation tacite, l'articulation explicitée. Il n'hésite par ailleurs pas, de façon discrétionnaire, à brouiller les repères cognitifs qu'il promeut et à transgresser l'architecture cognitive en place.

Si le chantier cognitif peine à démarrer, la raison tient aussi au projet théorique et au cadre méthodologique que Segrestin appelle de ses vœux. Sont-ils conciliables avec une perspective cognitiviste ? On peut en douter.

*Les chantiers du management* n'arrivent pas à couper le lien, implicite ou explicite, avec une vision de la régulation sociale qui élimine par construction toute référence à des facteurs cognitifs. L'acteur est rationnel, car il agit en fonction de l'intérêt ou de la motivation qui lui est imputé par l'analyste dans le contexte particulier où il agit. En effet, les deux écoles dont Segrestin se réclame, celle de Crozier et celle de Reynaud, même si elles ne s'intéressent pas aux mêmes objets sociaux - l'organisation pour la première, les relations du travail pour la seconde - partagent une même approche. La régulation sociale, qu'elle soit conjointe (Reynaud 1989) ou croisée (Crozier et Thoenig 1976), traduit des arrangements entre acteurs interdépendants et encadre leurs comportements par des règles du jeu implicites, négociées entre les acteurs de façon à rendre compatible plus ou moins durablement leurs enjeux respectifs. Une telle conception relève donc de la perspective pragmatique mentionnée plus haut. Elle considère l'entreprise comme une arène dans laquelle évoluent des acteurs poursuivant des préférences hétérogènes et l'organisation comme un ordre politiquement construit.

Segrestin annonce par ailleurs qu'il aura recours à l'approche conventionnaliste développée par Bolstanski et Thévenot. Cette dernière énonce que les acteurs agissent en fonction de références communes qui imprègnent diversément divers univers sociaux. Celles-ci énoncent des critères normatifs assez abstraits qui servent à juger de manière binaire, selon des échelles cardinales, en termes de bien ou de mal, la valeur des situations et des choix. Le cadre théorique dont se munit l'approche conventionnaliste fait largement l'impasse sur une connaissance cognitiviste *stricto sensu*, qui reflète l'activité interprétative sur le fond et sur la forme qu'opèrent des acteurs interdépendants face à des situations concrètes.

Une percée cognitiviste suppose donc que, tout n'étant pas dans tout et réciproquement, l'analyste adopte une théorie adéquate - en termes de

représentation des acteurs et de conception pragmatique de l'organisation - lui permettant via une méthodologie adaptée de mobiliser les faits empiriques nécessaires à la démonstration. Ainsi on peut montrer que l'obsolescence de la notion de marché comme représentation de l'environnement, comme catégorie de pensée et comme cadre d'interprétation des managers, même si ces derniers continuent à utiliser cette notion pour parler à tiers du monde sur lequel ils agissent (Thoenig et Waldman 2005). A cette aune, les termes utilisés pour qualifier les références de l'action ou les interprétations du monde par les acteurs apparaissent souvent comme réducteurs sinon vides. Ce qui du même coup rend encore plus nécessaire la vigilance de l'interprétation sociologique et plus affinée la méthodologie appliquée à l'observation des comportements organisationnels.

### Bibliographie

- Argyris, C., Schoen, D., 1978. Organizational learning : A theory of action perspective. Addison-Wesley, Reading.
- Beck, N., Walgenbach, P., 2005. Technical efficiency or adaptation to institutionalized expectations ? The adoption of ISO 9000 standards in the German mechanical Engineering industry. *Organization studies* 26 (6), 841-866.
- Boltanski, L., Thévenot, L., 1991. De la justification. Les économies de la grandeur. Gallimard, Paris.
- Boudon, R., 1999. Le sens des valeurs. Puf, Paris
- Bower, J., 1970. Managing the resource allocation process. A study of corporative planning and investment. Harvard business school, Boston.
- Callon, M., Eymard-Duvernay, F., Gadrey, J., Karpik, L., Musselin, C., Paradeise, C., 2002. La qualité. *Sociologie du travail*, 44 (2), 255-287.
- Crozier, M., Thoenig, J.C., La régulation des systèmes organisés complexes. Le cas du système de décision politico-administratif local en France. *Revue française de sociologie*, 1: 3-32
- Crozier, M., Friedberg, E., 1977. L'acteur et le système. Le Seuil, Paris.
- Cyert, R., March. J., 1963. A behavioral theory of the firm. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Daft, R., Weick, K., 1984. Toward a model of organizations and interpretation systems. *Academy of management review*, 9 (2), 284-295.
- Eden, C., Spender, J.(dir.) 1998. Managerial and organisational cognition. Sage, Londres.
- Elster, J., 1989. The cement of society. Cambridge university press, Cambridge.
- Garfinkel, H., 1974. Studies of ethnomethodology. Polity press, Londres.
- Giddens, A., 1987. La constitution de la société. Puf, Paris.
- Harzing, A.W., Sorge, A., 2003. The relative impact of country of origin and universal contingencies in internationalization strategies and corporate control in

- multinational enterprises : Worldwide and European perspectives. *Organization studies*, 24 (2), 187-214.
- Koza, M., Thoenig, J.C., 2003. Rethinking the firm : Organizational approaches. *Organization studies* 24 (8), 1219-1229.
- March, J., Simon, H., 1958. *Organizations*. Wiley, New York
- March, J., 1962. The business firm as a political coalition. *Journal of politics*, 24 (1962), 662-678.
- Michaud, C., Thoenig, J.C., 2001. *Stratégie et sociologie de l'entreprise*. Village mondial, Paris.
- Mintzberg, H., 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'organisation, Paris.
- Olson, M., 1965. *The logic of collective action : public goods and the theory of groups*. Harvard university press, Cambridge.
- Paradeise, C., Thoenig, J.C., 2005. Piloter la réforme de la recherche. *Futuribles*, 306 (3), 21-40.
- Reynaud, J.D., 1989. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. A. Colin, Paris.
- Selznick, P., *The moral community*. University of California press, Berkeley.
- Shils, E., 1975. *Center and periphery*. University of California press, Berkeley.
- Simon, H., 1945. *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organizations*. Free press, New York.
- Steiner, P., 1999. *La sociologie économique*. La Découverte, Paris.
- Thoenig, J.C., 1998. How far is a sociology of organizations still needed ?. *Organization studies*, 19 (2), 307-320.
- Thoenig, J.C., Waldman, C., 2005. *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*. Editions d'organisation, Paris.

**Jean-Claude THOENIG**

**DMSP, Dauphine Recherche en Management (CNRS et université de Paris-Dauphine),  
et INSEAD.**