



**HAL**  
open science

# Les théories des organisations sont-elles bien inspirées ? Quatre regards

Florence Allard-Poesi, Olivier Germain, Isabelle Huault, Gérard Koenig

## ► To cite this version:

Florence Allard-Poesi, Olivier Germain, Isabelle Huault, Gérard Koenig. Les théories des organisations sont-elles bien inspirées ? Quatre regards. *Économies et sociétés. Série K, Économie de l'entreprise*, 2015, n°23, pp.111-140. hal-01123814

**HAL Id: hal-01123814**

**<https://hal.science/hal-01123814>**

Submitted on 6 Mar 2015

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

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

Copyright

## **Les théories des organisations sont-elles bien inspirées ? Quatre regards**

### **Are organization studies well inspired? Four views**

**In Économies & Sociétés, Sérié Economie de l'Entreprise, 2015**

*Florence Allard-Poesi* (Université Paris-Est, IRG (EA2354)), *Olivier Germain* (Ecole des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal ; EM Normandie), *Isabelle Huault* (Université de Paris Dauphine, DRM UMR CNRS 7088) et *Gérard Kæinig* (Université Paris-Est, IRG (EA2354)).

#### **Résumé**

Les études organisationnelles empruntent concepts, images et théories à des disciplines plus ou moins proches, fréquemment aux autres sciences humaines et sociales. Si ce foisonnement d'inspirations est nécessaire et riche en potentialités, un certain nombre de voix s'élèvent pour au contraire regretter le très faible auto-référencement de la discipline. Cette contribution chorale permet de discuter des apports, potentialités et limites de certaines inspirations théoriques ou de certaines modalités d'inspiration au sein des études organisationnelles.

#### **Abstract**

Organizations studies are used to borrowing concepts, images and theories from some more or less close theoretical fields, frequently from other social and human sciences. This multitude of inspirations are necessary and offer large potentialities but some scholars regret that organization studies do not refer enough to their own works. This choir article discusses potentialities, limits and contributions from some theoretical inspirations or from some processes of inspiration in organization studies.

L'interdisciplinarité est souvent présentée comme un des principes organisateurs des sciences de gestion en ce sens qu'elles empruntent concepts, images et théories à des disciplines plus ou moins proches, fréquemment aux autres sciences humaines et sociales. Les études organisationnelles (*organization studies*) sont à ce titre particulièrement accueillantes, parce que leur objet - la vie organisationnelle - échappe aux frontières disciplinaires, parce que cet objet est pluriel et se prête à de nombreux « points de vue » parallèles plus que concurrents, parce qu'enfin l'émergence d'un courant critique a sans doute contribué à accroître le lot des inspirations. Si ce foisonnement d'inspirations est nécessaire et riche en potentialités, un certain nombre de voix s'élèvent pour au contraire regretter le très faible auto-référencement de la discipline. Cette contribution chorale permet discuter des apports, potentialités et limites de certaines inspirations ou de certaines modalités d'inspiration au sein des études organisationnelles, qu'elles soient théoriques ou méthodologiques. Il s'agit d'envisager la manière dont des éclairages théoriques tels que les théories critiques et la théorie néo-institutionnelle ont inspiré et interrogé le territoire varié des études organisationnelles. Il s'agit par ailleurs d'explorer les processus d'inspiration en discutant du potentiel créatif des métaphores ou bien en explorant les potentialités offertes par le journalisme.

### **1. Théories critiques : Questionner les finalités des sciences du management**

*Florence Allard-Poesi* (Université Paris-Est, IRG (EA 2354))

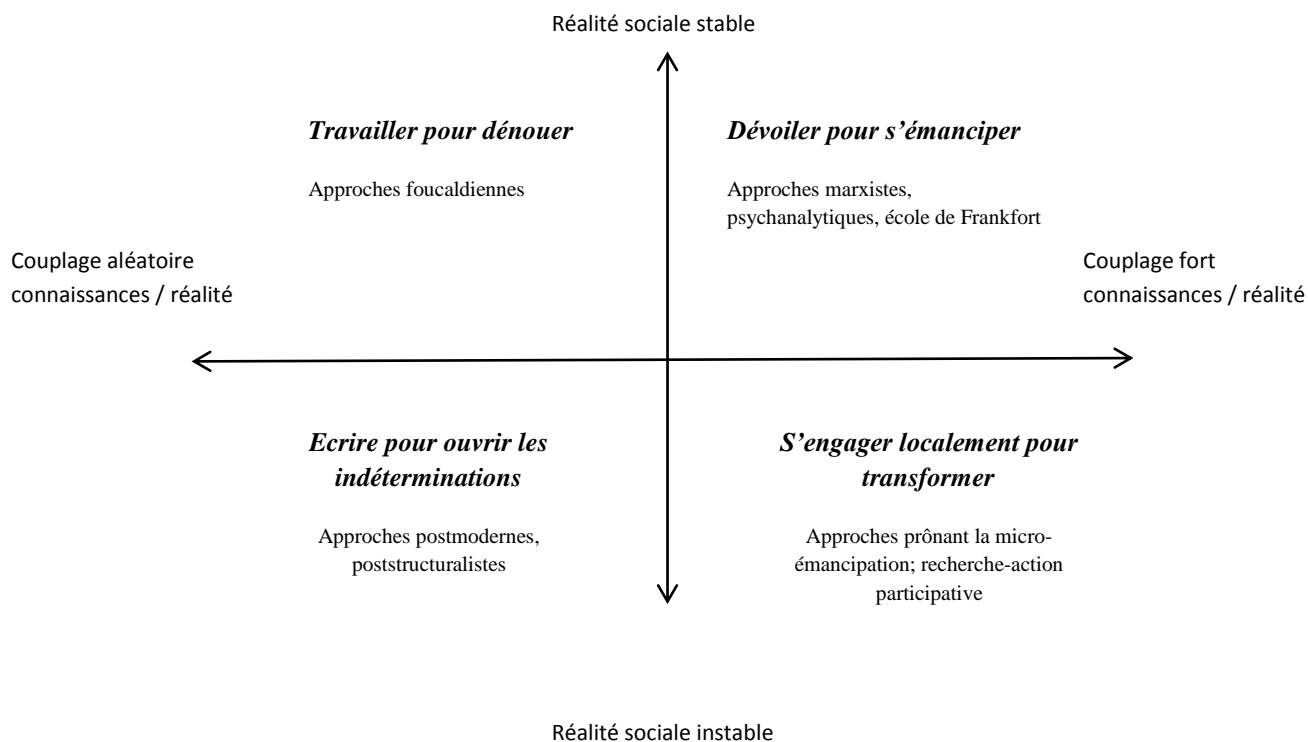
Ensemble hétérogène de théories issues de disciplines aussi diverses que la sociologie, la philosophie, les sciences du langage, l'histoire, les sciences politiques, la psychanalyse, les *gender* ou les *postcolonial studies*, les théories critiques connaissent un succès croissant en sciences de gestion. Les chercheurs en management ont précocement emprunté aux théories critiques, y voyant une source de questionnement radical des connaissances et des conditions de leur production. L'analyse porte sur les dimensions sociales, historiques, économiques et politiques dont les activités de recherche ressortent. L'enjeu est de dénaturiser [Fournier, V. et Grey, C. (2000)], dé-neutraliser [Dunne, S., Harney, S. et Parker, M. (2008)], ou encore problématiser ces activités et leurs résultats [Johnson, P. et Duberley, J. (2003)]; autrement dit mettre à jour leurs conflictualités (en termes d'intérêts, de perspectives, d'enjeux), et intervenir de manière subversive et active dans les discours et l'action managériaux [Spicer, A., Alvesson, M. et Kärreman, D. (2009)] pour limiter la complicité de ces activités avec l'ordre établi [Dunne, S. et *al.* (2008)].

D'aucuns dénonceront l'hermétisme [Grey, C. et Sinclair, A. (2006)] ou encore la vacuité des finalités des travaux se réclamant d'une critique qui refuserait tout effet ou responsabilité dans la fabrique de la réalité sociale [voir Alvesson, M. et Willmott, H. (1992) ; Dunne, S. et *al.* (2008)]. Nous soutenons ici que les théories critiques, en soulignant la performativité des connaissances produites – i. e. leurs contributions aux phénomènes sociaux étudiés-, sont utiles aux sciences du management en ce qu'elles interrogent le *pour quoi* des activités de recherche. S'inspirant de la réflexion menée par Alvesson, M. et Deetz, S. [2000], cette contribution entend repérer et distinguer les réponses apportées par les théories critiques à cette question.

Les théories critiques se démarquent les unes des autres en fonction de leur conception de la réalité sociale [voir Alvesson, M. et Deetz, S. (2000)]. Les approches s'inspirant de la tradition marxiste, de l'école de Frankfort ou encore de la psychanalyse, considèrent que cette réalité acquière une forme de solidité notamment au travers du consentement social que les productions scientifiques nourrissent. D'autres chercheurs, inspirés des apports des courants postmoderne et poststructuraliste, vont souligner au contraire la variété des objectifs, expériences et représentations des acteurs et l'instabilité, la fluidité de cette construction [Chia, R. (1995) ; Tsoukas, H. et Chia, R. (2002)].

Les théories critiques peuvent en second lieu être distinguées en fonction de la nature du couplage qu'elles opèrent entre les connaissances produites et la réalité sociale. Pour certains chercheurs [Shrivastava (1986)], ce couplage est plutôt fort et continu, de sorte que l'engagement du chercheur dans la transformation de l'ordre social est inévitable. Pour d'autres, notamment ceux inspirés de l'analyse de Foucault [(1969) ; (1975)], de la production des savoirs scientifiques, un tel couplage est aléatoire : les connaissances produites sont parfois oubliées, en ce qu'elles ne trouvent aucun dispositif matériel sur lequel s'amarrer, et, par là, survivre.

Le croisement de ces deux axes permet de distinguer quatre grands ensembles de finalités dans les recherches critiques en management.



*Dévoiler pour s'émanciper* : les approches postmarxistes et inspirées de l'école de Frankfort considèrent que les recherches relevant de paradigmes orthodoxes (i. e. post-positivisme, interprétativisme) légitiment les modalités de fonctionnement inégalitaire qui caractérisent le monde économique et les organisations contemporaines. L'enjeu devient dès lors de dévoiler une telle complicité pour s'émanciper de ces connaissances et discours managériaux dominants qui participent de notre servitude volontaire. Dès 1986, Shrivastava analyse les recherches en stratégie comme une idéologie, c'est-à-dire comme un système d'idées qui, en privilégiant une conception économique de la vie sociale, en masquant les contradictions inhérentes à la vie des organisations et les conflits portant sur le partage de la valeur créée, sert les intérêts d'une élite. Suivant ici Habermas, Shrivastava [1986] considère que cette dimension idéologique de la stratégie résulte de la prégnance d'une rationalité qualifiée de technique, au détriment d'autres rationalités – rationalité pratique, d'émancipation,- qu'il conviendrait d'encourager au travers de la création d'espaces de dialogue plus ouvert, autorisant une communication « vraie » et non dénaturée par les relations de pouvoir (voir également [Huault, I. et Perret, V. (2009)]).

*S'engager localement pour transformer les organisations* : Si nombre de chercheurs en management s'inspirent de ces réflexions, ils y voient une critique distanciée, totalisante, voire élitiste -car faite par des chercheurs pour des chercheurs-, et donc peu à même de transformer véritablement l'ordre social [voir Alvesson, M. et Willmott, H. (1992)]. Johnson, et Duberley [2003], Spicer et al. [2009] considèrent ainsi possible et souhaitable que le chercheur s'engage aux côtés des acteurs de terrain en vue d'éclairer leur situation et leurs problèmes sous de nouveaux angles, de les aider à rendre compte et réfléchir sur leur réalité organisationnelle, processus devant permettre et la création de nouvelles connaissances et l'élaboration de nouvelles stratégies pour servir leurs intérêts et objectifs [Johnson, P. et Duberley, J. (2003) p. 1292]. Un tel objectif appelle des démarches de recherches proches de celles engagées par les recherches-action participatives [Reason, P. (1994) ; Greenwood, et Levin, M. (1998)] au travers desquelles chercheurs et acteurs de l'organisation travaillent à l'élaboration de connaissances afin qu'ils reprennent le contrôle sur la situation qu'ils vivent. Quoique vantées par la pointe du courant critique aujourd'hui, ce type de démarches reste très marginal en management, si l'on en croit en tout cas la lecture des articles publiés dans les grandes revues anglo-saxonnes. Cet appel à des démarches participatives sous-estime en outre les nombreuses difficultés auxquelles elles ne manquent pas de se heurter : la possibilité même d'un débat ouvert sur les objectifs et les intérêts à servir dans les organisations, d'un dialogue équilibrée entre des chercheurs et des acteurs de terrain, la question des critères d'appréciation de ce que peut être une meilleure maîtrise de la situation par les acteurs – quels horizons temporels, quels critères etc. [voir Allard-Poesi, F. et Perret, V (2004)].

*Écrire pour ouvrir les indéterminations* : Pour les postmodernes ainsi, il convient de renoncer à un tel objectif. Parce que le langage, au travers des dualités qui le constituent, impose un ordre sur notre subjectivité et sur le monde [Chia, R. (1995)], parce qu'il est en même temps animé par le mouvement continu qui traverse ses oppositions constitutives et qu'il empêche toute saisie définitive du sens, et par là, tout consensus, la quête d'un dialogue vrai et non dénaturé que suppose les approches participatives précédentes est illusoire, voire dangereuse (voir [Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2002)] pour une revue). Toute connaissance scientifique passant, dans sa forme contemporaine, par l'écriture de textes qui cherchent toujours à stabiliser les indéterminations du langage pour privilégier l'ordre, le stable et le cohérent face à l'ambivalent, l'instable, le fragmenté, elle ne peut être qu'un instrument de pouvoir d'une « caste d'intellectuels » qui s'assurent ainsi leur hégémonie [Derrida, J., in Cooper, R. (1989) p. 495].

L'émancipation passe ainsi par le renoncement à toute idée d'auto(eu)rité sur les textes que l'on écrit. La réinterprétation des textes qui prétendent dire le vrai des organisations au travers de leur déconstruction, l'expérimentation de nouveaux styles d'écriture et d'interprétation du matériau empirique laissant place à d'autres voix et dimensions, peuvent permettre d'ouvrir les indéterminations auxquelles les postmodernes appellent.

*Travailler pour dénouer* : Tout en reconnaissant le rôle du langage dans la construction des connaissances et de l'expérience, certains chercheurs suivant là l'analyse des relations entre pouvoir et savoir de Foucault [1975], soulignent que si les discours et savoirs participent de l'ordre en vigueur, ce n'est pas uniquement en vertu du pouvoir du langage. C'est également parce que ces discours trouvent parfois à s'amarrer à des ensembles de pratiques et des techniques qui, en permettant l'observation, le recueil et l'analyse de données, alimentent et légitiment ces connaissances et discours ; des connaissances qui, de leurs côtés, renforcent le bien-fondé des pratiques et des techniques en place. Si un tel couplage est aléatoire [voir Knights, D. et Morgan, K. (1991), (1995)], il fait entrer l'activité de recherche dans un dispositif savoir-pouvoir que le chercheur critique doit dès lors travailler à dénouer : en montrant notamment comment des techniques de management et de connaissances (les entretiens d'évaluation [Townley (1993)] ; des tests psychométriques [Allard-Poesi F. et Hollet-Haudebert S. (2012)], véhiculent une conception particulière de l'individu dans les organisations (un individu rationnel, capable d'évaluation de son environnement et de lui-même, responsable de son 'capital' etc.) qui légitime les techniques et pratiques de management en place (i.e. renforcer les méthodes d'évaluation ; rétribuer en fonction de l'effort fourni etc.). Les tenants des approches foucaaldiennes cherchent ainsi principalement à montrer en quoi les techniques et pratiques du management et des sciences du management contribuent à la fabrique d'un ordre qui exclut d'autres possibles. Dans cette perspective, l'étude de lieux en marge de cet ordre constituent des opportunités pour penser ces alternatives (analyse du fonctionnement des communautés religieuses, des squats, etc.) ;

Souvent rabattues à des postures de dénonciation stérile de la domination ou de l'aliénation auxquelles les sciences du management participent (voir notamment [Sandberg et Alvesson (2011) p. 38] ; [Alvesson, M. et Sandberg (2013) p. 145], les théories critiques nous invitent à envisager et à travailler les finalités recherches en management. En suggérant des pistes distinctes, en débattant de leurs possibilités et limites respectives, elles nous incitent à réfléchir aux contours et aux modalités de notre responsabilité en tant que chercheur dans la société.

## 2. Chercheurs en management sur le Quai de Ouistreham ou de Wigan<sup>1</sup>.

*Olivier Germain* (ESG, Université du Québec à Montréal et EM Normandie)

Il y a peu encore, un chercheur dont le travail empirique était qualifié de journalistique recevait rarement ce commentaire de manière flattée. Lui-même chahuté par d'importants défis qu'ils soient technologique ou démocratique, le journalisme paraît aujourd'hui constituer une promesse d'inspiration tant sur le plan méthodologique que par certaines formes d'engagement que sa pratique emporte. Une forme traditionnelle d'inspiration consiste pour le chercheur en management à revisiter des matériaux bruts, ou mis en forme dans le cadre d'un travail journalistique, afin d'élaborer des interprétations en raison de la rareté ou de la densité des données [par exemple Tsoukas H. (2010)]. Ici il est plutôt question de la manière dont certaines pratiques journalistiques semblent résonner avec les enjeux d'une recherche en management en quête d'un retour à l'imagination [Alvesson M. et Sandberg J. (2013)] et ainsi plus encline à diversifier ses méthodes. Le journalisme est un ensemble hétérogène de pratiques constituées dans un champ organisationnel à la fois très structuré et perturbé ; je propose essentiellement de retenir deux éclairages *a priori* féconds pour réfléchir nos propres pratiques. Ces deux éclairages peuvent se retrouver au sein de mêmes pratiques journalistiques.

Une première tradition de journalisme d'enquête se propose de participer à la formation des faits socialement significatifs, bien que précaires, et à la publicité de « vérités cachées » qui forment le socle commun nécessaire au débat conflictuel [Muhlmann G. *in* Park R.E (2008)]. En France, cette tradition est aujourd'hui représentée par le journal *Mediapart* ; elle trouve par exemple son inspiration chez le sociologue et journaliste Robert E. Park. Loin d'une prétention d'objectivation des faits, elle se rapproche d'un idéal pragmatiste qui ambitionne de (d'in)former un public (se substituant à la foule) et d'améliorer la compétence d'un citoyen ordinaire capable d'opinion [Dewey, J. (2003) ; Park R.E. (2007 ; 2008)]. En d'autres termes, le journaliste est appelé à exercer son métier comme citoyen que la démocratie concerne pour reprendre Edwy Plenel [2013] et à susciter les conditions du jugement informé. Une seconde tradition de journalisme dit narratif (ou encore littéraire) mise sur l'emprunt de techniques d'écriture fictionnelle afin de produire dans un souci esthétisant un récit engagé de l'auteur, jouant de tensions dramatiques, de caractérisation dense des personnages, de points de vue

---

<sup>1</sup> Je remercie Florence Allard-Poesi pour ses commentaires et conseils lors d'une relecture de ce texte.



alternatifs ou de contrastes stylistiques, ... [Van Maanen J. (1988) 2011], permettant de faire surgir et de rendre compte avec minutie de moments de vérité vécus. Dans une perspective phénoménologique de la réalité, l'écriture cherche à appréhender le monde sensible tel qu'il se laisse voir et ressentir mais révèle aussi le contexte subjectif menant à la création du texte [Meuret I. (2012)]. Cette approche d'un « roman sans fiction » peut se situer dans la filiation lointaine d'Orwell ou de Dickens, plusieurs fois mise à jour (autour par exemple du *New Journalism* puis du *New New Journalism*) et entretenue de longue date par des revues comme le *New Yorker* et *Granta* ou plus récemment en France par la *Revue XXI*. Elle connaît un regain d'intérêt à l'aune des appels au *slow journalism*, à un retour aux formats longs que semblent autoriser les médias numériques.

Ces deux traditions interrogent un chercheur concerné qui ne réduit pas sa pertinence à des recommandations mais tente d'informer les jugements parce qu'il participe à clarifier les termes du dissensus : portant « la plume dans la plaie » [Londres A. (1929 (2008))] et cherchant à élever le langage [Camus A. (1950 (1972))]. Le souci d'explorer en profondeur et dans leur crudité des situations ou des groupes marginalisés, de rendre compte d'injustices sociales et des nouvelles réalités d'un monde ébranlé fait en cela écho à des préoccupations au cœur d'un projet critique en management mais pas seulement. La volonté de se situer au plus près de l'expérience humaine, fragile et incertaine, et de pratiques chargées de subjectivité incite à la recherche de formes narratives renouvelées qui permettent d'en rendre pleinement compte. Chercheur en management et journaliste partagent alors le défi d'une écriture du réel qui se laisse péniblement approcher.

### *Une recherche en management qui fonde le dissensus*

L'approche du journalisme que j'appelle pragmatiste adosse les enjeux du travail journalistique aux conditions du maintien de la vitalité démocratique. Elle se distingue non par la mise en exergue d'un point de vue partial dont sont porteurs les éditorialistes [Park R.E. (2008)] mais par les conditions de formation des opinions. Cette formation se fait essentiellement au moyen de la publicité des faits parce que le citoyen ne fait pas l'expérience de la majorité des problèmes qui le concernent ou l'affectent dans son quotidien [Lippman W. (2008) ; Dewey J. (2003)]. C'est ainsi le rôle du journalisme de produire un arrangement cohérent des faits qui fasse que l'« individu perdu » [Dewey J. (2003)] connaisse ce qu'il ressent.

En filigrane du travail journalistique, se dessine donc un processus de transformation d'une « foule fantôme » (Lippmann W., 2008) en un public capable de tolérance à la variété des valeurs et des différences individuelles, d'un regard distancié et plus enclin sur une base commune à la dispute [Muhlmann G. (2008)]. Le public rassemble « tous ceux qui sont tellement affectés par les conséquences indirectes de transactions qu'il est jugé nécessaire de veiller systématiquement à ces conséquences » [Dewey J. (2003), p. 63]. Les organisations sociales telles que celles des journalistes (des universitaires ?) mais aussi le public se constituent selon Dewey pour composer avec ces conséquences. Le rôle du journalisme est alors de rendre (au) public ce qui relève de l'intérêt général et ainsi « renouer avec la promesse démocratique » ; les médias participatifs pouvant aujourd'hui être « l'occasion d'une nouvelle alliance » [Plenel E. (2014 (2013), p. 42 et s.)].

Toutefois cette transformation suppose un regard sur l'individu. Le projet égalitaire de Dewey est ambitieux en ce qu'il rejette la position de surplomb du journaliste sur le public qui, pour participer, doit être éduqué en élevant la compétence du citoyen ordinaire. Le philosophe et journaliste W. Lippmann [2008] rejette cette conception « mystique » de la démocratie et considère au contraire le journaliste comme le tamis incontournable : dépositaire de l'information essentielle au bon fonctionnement démocratique. L'approche pragmatiste rejoint elle des préoccupations émancipatoires même si l'égalité constitue ici bien plus un idéal à travailler qu'un postulat [Huault I. et al. (2014)]. Elle n'en vient pas pour autant à recommander la publicité d'un flot désorganisé d'informations auprès d'une foule mais la production d'une organisation aux faits qui concerne le public. Il s'agit d'accompagner le public à « saisir la complexité du réel » en orientant sa vigilance vers « une idée collective de « ce qui est intéressant » » [Park R.E. (2007) ; Muhlmann G. (2008), p. 23 et 27].

Dans la mesure où les « vérités cachées » sont à révéler, encore faut-il s'entendre sur les faits considérés au creuset de cet « espace public informé » [Plenel E., 2013], sans qu'ils soient repérés sous une lentille positiviste. Journalistes et chercheurs en management partagent en cela des interrogations fortes sur ce qui fait vérité, fait ou croyance. La perspective pragmatiste considère les données journalistiques comme non conclusives et encore moins comme des vérités d'évidence : leur caractère hypothétique et provisoire amène le journaliste à les proposer au débat afin de limiter la fabrication de consensus. Ainsi le journaliste travaille-t-il sur des « vérités de fait », « toujours relatives à plusieurs » et qui concernent des contextes dans

lesquels « beaucoup sont engagés » [Arendt H. (1972), p. 304 et 303]. La vérité est dès lors de l'ordre du vécu<sup>2</sup>.

D'une certaine manière, le travail journalistique accompagne ici le processus intersubjectif dont émergent les faits stables ou les catégories considérés comme significatifs [Schultz A. (1967)] mais aussi une pluralité de mondes sociaux [Dewey J. (2003)] Plus encore, il vise à la constitution sociale d'un ensemble toujours plus large de faits pour permettre ensuite à la « communauté interprétative » selon l'expression d'Howard Becker [2009] de faire son travail. Le public prend une part active à cette constitution. Toutefois, le projet final d'une approche pragmatiste du journalisme est de susciter les conditions naturelles d'un débat conflictuel et du dissensus à partir de cet ensemble partagé de vérités relatives ; dissensus lui-même au cœur du projet d'émancipation [Huault I. et al., (2014)].

Cette pratique d'un journalisme d'investigation invite à réfléchir aux voies de la constitution d'un public actif dans les recherches en management, plus souvent réduit au rang de « foule fantôme » recevant des préconisations. Les finalités des recherches critiques énoncées par F. Allard-Poesi constituent une de ces voies. De même penser l'élaboration de faits socialement significatifs comme travail nécessaire à la fabrication d'espaces de dissensus conduit à améliorer le potentiel émancipatoire des recherches tant pour le chercheur que le gestionnaire en même temps que cela contribue à étendre les résistances démocratiques.

### *La recherche en management ou les possibilités du roman sans fiction*

L'exigence démocratique, le souci dans l'élaboration minutieuse des faits et la production de dissensus ne sont pas étrangers au projet du journalisme narratif qui vise par le récit à saisir la dramaturgie et la vivacité des situations approchées en travaillant particulièrement la lenteur et la complexité des narrations. Ici des formes d'immersion, la situation et l'engagement du journaliste, la qualité et les techniques littéraires d'écriture sont au cœur du travail [Meuret I. (2012)].

---

<sup>2</sup> Dewey considère le journalisme parmi les sciences sociales. « [L]a différence entre les faits qui sont ce qu'ils sont indépendamment de l'effort et du désir humains, et les faits qui, dans une certaine mesure, sont ce qu'ils sont à cause de l'intérêt et la visée humains, et qui se modifient avec les modifications de ces derniers, ne peut être écartée par aucune méthodologie. (...) Ignorer cette différence fait de la science sociale une pseudo-science » [Dewey J. (2003), p. 57].

Cette tradition recouvre un large spectre d'étiquettes parmi lesquelles *literary journalism*, *narrative journalism* mais aussi *creative nonfiction* ; cette dernière catégorie allant au-delà du seul journalisme [Vanoost K. (2013)]<sup>3</sup>. Historiquement, on peut considérer qu'au tournant du 20<sup>ème</sup> siècle, un journalisme littéraire prend forme aux côtés des faibles autour de l'engagement plein de l'auteur dans la vie banale des sujets en partageant et faisant partager leur quotidien ; en restituant les vérités crues. Le *new journalism* [Wolfe T. (1973)] se dégage des contraintes supposées de l'objectivité et vient mettre l'accent sur la liberté créatrice ; le style des narrations contribuant à faire ressentir. Le *new new journalism* [Boynton R. (2005)] peut se comprendre comme l'association de ces deux volontés d'être au plus près tout en jouant des potentialités narratives.

Il est possible d'extraire quelques invariants ou critères au sein de cette tradition [cf. Sims R. (2007)]. Le journalisme narratif suggère « une écriture à partir de faits réels, mais où l'accent est mis tantôt sur la fidélité à la réalité (récit non-fictionnel), tantôt sur le protocole journalistique (information, précision), tantôt sur la volonté esthétisante (qualités littéraires) » [Meuret, I. (2012), p. 4]. La subjectivité revendiquée du journaliste se traduit notamment par l'importance de la voix du narrateur et du style [Kramer M. in Vanoost K (2013)]. Selon R. Sims (2007, p. 7), « les journalistes littéraires reconnaissent le besoin d'une conscience dans le texte à travers laquelle les objets vus peuvent être filtrés ». La subjectivité du récit agit comme un relais entre l'histoire ressentie et la subjectivité interpellée du lecteur. On comprend toute l'importance de révéler le contexte conduisant à la création du récit [Meuret I. (2012)]. Le récit autorise toutes les audaces dès lors qu'elles contribuent à élaborer des structures complexes : manipulation des temporalités, descriptions et détails, mais aussi mise en scène et création de scènes, dialogues reproduits abruptement, contraste des points de vue, etc. Ici, le critère de prétention à la vérité relève plus de « l'expérience personnelle » du travailleur de terrain que du standard de reportage : « deux personnes m'ont dit cela » [Van Maanen J. (2011)].

Le récit-somme que livre David Dufresne [2012] de la construction sociale d'une affaire d'Etat autour de l'arrestation à Tarnac de Julien Coupat et de ses amis, présumés auteurs du sabotage de quatre lignes de TGV me paraît refléter beaucoup de ces aspects. L'ouvrage, sous-titré récit, s'articule autour d'une mosaïque de trente-cinq personnages liés à cette construction, rencontrés

---

<sup>3</sup> Mon objectif ici n'est pas de faire état de la variété des approches ce qui peut d'ailleurs conduire à quelques réductions. De même, les conceptions varient entre pays même si on tend à penser que le journalisme états-uniens ait largement contribué à initier et faire vivre cette tradition.

et saisis dans le contexte de l'entrevue. Le récit incruste ici procès-verbaux, dépêches ou e-mails reçus, là extraits d'entrevues télévisées, tribunes de presse parues pendant « l'affaire » ou extraits d'autres ouvrages. Cet amalgame ou ce patchwork entre le témoignage et des « pièces » du moment donne une forme très contemporaine au récit. L'auteur accepte l'indétermination de ce dont il fait le récit et l'enquête en cours assume l'absence de vérité imposée qui serait sous-jacente au projet ; ce que la pluralité des voix rend. La subjectivité est partie prenante du récit et relève ici de l'honnêteté car le récit fait de doutes et d'égarements est aussi celui d'une enquête et du récit en train de se faire.

Le titre de l'un faisant écho à l'autre, *Le quai de Ouistreham* de Florence Aubenas [2010] et *Le quai de Wigan* de George Orwell [1995] donnent aussi à lire les relations entre deux états d'immersion et deux récits possibles d'expériences approchées. J'ai extrait plus bas deux scènes qui me semblent le refléter. F. Aubenas se plonge dans l'expérience ordinaire de la précarité en restituant les situations qu'elle vit et ressent ; celles d'une femme enchaînant les emplois précaires. G. Orwell accompagne, plusieurs mois aussi, le quotidien de mineurs et de leurs foyers sans toutefois dissimuler sa « différence ». La première scène met au jour la violence ordinaire et la négation de l'individu comme peu de recherches sont en mesure de le partager. Le récit dépouillé s'articule autour de la seule situation sans effets : la charge dramatique naît de la simple narration de ce qui est vécu. L'effacement de la journaliste immergée permet de faire surgir le vécu. G. Orwell se sait et demeure extérieur dans une recherche permanente d'« exactitude » mais c'est pour mieux encore saisir dans le récit le drame des situations par un travail du réel. Le « je » du journaliste permet de faire vivre par procuration les situations vécues par les individus rencontrés.

**Scène 1 :** « Il ne restait plus qu'une femme sur un plateau collectif, une petite souris affairée, remuant des papiers par saccades, quand un homme a surgi d'une pièce voisine pour se précipiter sur elle. Il a soufflé: « enfin nous sommes seuls ». (...) Je n'étais pas cachée, au contraire, je me trouvais à quelques mètres d'eux, en train de passer l'aspirateur avec fracas. Je m'efforçais de faire encore plus de bruit pour me signaler, heurtant les meubles, secouant les poubelles. Ils ne m'entendaient pas, ne me voyaient pas. Je n'étais plus pour eux qu'un simple prolongement de l'aspirateur, la même mécanique tout juste agrémentée d'une blouse et de gants en plastique »

[Aubenas F. (2010), p. 200-201]

**Scène 2 :** « Le train m'emportait à travers un monstrueux décor de terrils, de cheminées, de ferrailles amoncelées (...) derrière une de ces maisons, une femme, jeune, à quatre pattes sur la pierre, enfonçant un bâton dans le tuyau de vidange de cuivre partant de l'évier. Elle leva la tête au passage du train (...) à la seconde où je l'aperçus, ce visage était empreint de l'expression la plus désolée, la plus désespérée qu'il m'ait été donné de voir. Ce que j'avais reconnu sur ce visage n'était pas la souffrance inconsciente d'un animal. Cette femme ne savait que trop ce qu'était son sort, comprenait aussi bien que moi l'atrocité qu'il y avait à se trouver là, à genoux dans le froid mordant sur les pierres glissantes d'une arrière-cour de taudis, à fouiller avec un bâton un tuyau de vidange nauséabond »

Orwell G. [1995]

Ces expériences journalistiques me semblent aussi se rapprocher dans la manière d'interroger nos attitudes et comportements de chercheur. Elles questionnent d'abord l'état de disponibilité du chercheur en situation d'approcher l'expérience en train de se vivre. Le journaliste narratif en immersion oscille ici en permanence entre un état de disponibilité et un état de détachement qui rendent possible la production du récit [Tsoukas H. et Sandberg J. (2011)]. L'état de pleine disponibilité à ce qui se fait lui permet d'accueillir l'expérience ; l'état de détachement relevant de cette conscience d'un décalage constant avec ce qui se vit. F. Aubenas se sait ainsi à distance de ce qu'elle intériorise : « *[L]es personnes avec qui je travaillais n'avaient, elles, pas de « vie de rechange » (...) je n'étais pas dans la peau d'un autre, mais dans la situation d'un autre* ». G. Orwell va dans ce sens : « *Mais bien que me trouvant au milieu d'eux —et je l'espère et le crois, étant pour eux autre chose qu'un mal à prendre en patience— je n'étais pas l'un d'eux, et cela ils le comprenaient aussi bien, sinon mieux, que moi* » [1995, p. 176].

Plus encore, cette attitude relève peut-être de la « *common decency* », souvent évoquée par G. Orwell [Begout B. (2008)], sorte de bienveillance qui se déploie dans le quotidien, les pratiques et la manière de se tenir dans le monde des gens simples et ordinaires, mais que l'honnêteté interdit de vouloir singer dans nos recherches. Elle pourrait selon moi être placée au premier rang des attitudes du chercheur en management.

Toutes les disciplines s'inspirent. Le journalisme a vécu différentes hybridations profitables tantôt avec la sociologie ou la philosophie, tantôt avec la littérature, souvent par l'entremise de marginaux sécants comme Robert E. Park, George Orwell, Tom Wolfe ou Albert Camus. Il est

à son tour porteur de possibilités pour le chercheur en management. Au moins donne-t-il l'occasion de construire un écart permettant de réfléchir nos pratiques.

### **3. Entre pensée de l'ordre et vision instrumentale, la théorie néo-institutionnaliste est-elle bien inspirée ?**

*Isabelle Huault* (Université de Paris Dauphine, DRM UMR CNRS 7088)

La théorie néo-institutionnaliste (TNI) est devenue centrale, sinon hégémonique, en management. Ce cadre d'analyse qui met l'accent sur les phénomènes d'isomorphisme et de soumission des agents aux structures sociales s'est récemment imposé en théorie des organisations grâce au tournant « agentiel » et créatif, lequel en insistant sur le changement institutionnel promeut le rôle de l'acteur, de *l'entrepreneur institutionnel* et plus récemment du *travail institutionnel*. Cette conception a ainsi permis la circulation de la théorie en management, au prix de quelques aménagements par rapport au projet initial. Oscillant ainsi entre une vision structuraliste (sur-socialisée) qui insiste sur l'ordre et la conformité et, plus récemment, une vision individualiste (sous-socialisée) présentant la figure d'un acteur héroïque capable de manipuler les institutions pour satisfaire ses intérêts, la théorie s'est progressivement éloignée de la perspective constructionniste et phénoménologique [Berger T. et Luckmann T. (1967)] qui l'avait initialement inspirée. Ce faisant, elle a occulté les enjeux de pouvoir au sein d'un champ qui sont pourtant constitutifs des processus d'institutionnalisation et de réification.

Des auteurs [*e.g* Cooper D., Ezzamel M. et Willmott H. (2008) ; Lounsbury M. (2003)] s'en sont émus et ont appelé à intégrer une conception plus critique au sein de la TNI [voir par exemple, M. Frenkel et M. Shenhav (2003) ; D. Levy et D. Egan (2004) ; Oakes L., Townley B. et Cooper D. (1998)]. Nous soutenons que si la TNI retourne à quelques fondamentaux, ce cadre d'analyse est bien « équipé » pour interroger l'institutionnalisation et, partant, le *statu quo*.

#### **3.1. Du structuralisme à l'individualisme, les glissements de la TNI**

##### **La vision structuraliste**

Le néo-institutionnalisme sociologique s'est d'abord intéressé à la diffusion par mimétisme des institutions et suggère qu'une fois ces institutions en place, elles contraignent les actions. Partant d'une problématique visant à expliquer les comportements d'imitation des organisations

dans les champs organisationnels [DiMaggio P. et Powell W. (1983)], la théorie néo institutionnelle a mis en lumière l'influence des pressions institutionnelles plutôt que celle des seules forces économiques et concurrentielles. Elle a insisté sur les effets de l'histoire, des réglementations, des systèmes de signification plutôt que sur la seule autonomie de l'acteur. Elle s'est particulièrement intéressée aux phénomènes 'd'isomorphisme' pour mettre à jour comment au sein d'un même champ, les organisations en viennent toutes à adopter un comportement similaire, non pas parce qu'il est le plus efficace, mais parce qu'il apparaît comme le plus légitime. Face à la perspective utilitariste de la pensée économique traditionnelle, l'approche néo-institutionnelle a souligné que les structures formelles ont des propriétés tout autant symboliques que fonctionnelles et que l'adoption d'une structure peut survenir indépendamment des problèmes de contrôle et de coordination qu'une organisation doit affronter [Meyer J. et Rowan B. (1977)].

Au total, la théorie néo-institutionnaliste a ébranlé la perspective utilitariste en relevant que les fondements des processus organisationnels ne sont pas ceux de l'optimalité économique. Elle a insisté, dès ses débuts, sur l'encastrement social pour affirmer que les préférences des acteurs ne sont pas exogènes et immuables mais sont profondément insérées dans un contexte institutionnel. En contestant l'idée d'adaptation rationnelle, elle a mis en avant la pluralité des motifs d'action des acteurs dont la quête de conformité constitue l'élément le plus central.

Mais en rompant avec les démarches conventionnelles, le néo-institutionnalisme a posé de nombreuses questions. Les critiques traditionnellement adressées à la théorie portent ainsi sur la conception qualifiée de déterministe et sur l'appréhension trop macro-sociologique des phénomènes organisationnels. Guidées par le seul souci d'intégrer des pratiques et procédures institutionnalisées dans la société, les organisations chercheraient uniquement à asseoir leur légitimité et prolonger leur survie. Certaines croyances et pratiques sont ainsi tellement intériorisées par les organisations, qu'elles en deviennent invisibles aux acteurs qu'elles influencent. Fait social total, l'institution constitue la seule manière concevable, évidente, naturelle de conduire l'activité organisationnelle. Pour le dire autrement, l'institution devient, dans cette acception, une « réalité objective », indépendante de tout agencement humain [Willmott H. (2011)]. Bowring [2000] a ainsi dénoncé la dérive positiviste et fonctionnaliste de la théorie, l'éloignant des travaux interprétatifs de Berger et Luckmann [1967] et de la perspective phénoménologique [Schutz A. (1967)], qui l'avaient pourtant nourrie. C'est ainsi



une pensée de l'ordre, de la conformité et du *statu quo* qui s'est imposée, plutôt qu'une réflexion sur l'émergence, la construction sociale voire la résistance.

### **La vision individualiste**

Le pouvoir de l'institution pourtant ne relève pas de l'évidence, en ce qu'il défie la vision d'un acteur volontariste capable d'influencer son environnement et de penser stratégiquement [Desreumaux A. (2004)]. C'est ce défi qu'un nombre croissant d'auteurs ont cherché à relever, en introduisant davantage d'action et de volontarisme dans les théories institutionnelles.

La TNI s'est donc employée à partir des années 2000 à comprendre les ressorts des acteurs qui entreprennent consciemment de créer, de maintenir ou de remettre en cause les institutions, ouvrant ainsi un nouveau champ à la réflexion. La TNI véhicule alors l'idée d'acteurs compétents, stratèges, capables d'insuffler des forces transformatrices dans l'environnement institutionnel. Il s'agit de comprendre comment des individus s'emploient à façonner des règles du jeu qui ont vocation ensuite à s'imposer à tous. Non seulement la théorie néo institutionnelle permet-elle désormais d'analyser les conditions qui conduisent les acteurs à proposer la modification des institutions, mais surtout elle incite à mieux comprendre les stratégies par lesquelles des acteurs innovants, des *entrepreneurs institutionnels* [DiMaggio P. (1988)] agissent stratégiquement, afin de convaincre d'autres acteurs d'abandonner leurs routines et d'accepter les changements qu'ils proposent.

Pourtant, les déclinaisons les plus récentes des idées néo-institutionnalistes en management semblent quelque peu éloignées des fondements et du cœur de la théorie. La notion d'*entrepreneur institutionnel* (voir numéro spécial d'*Organization Studies*, 2007) et la focalisation de la théorie sur les changements, quels qu'ils soient, apparaissent parfois aux antipodes de l'idée d'un acteur encastré. Ils s'inscrivent dans une conception que d'aucuns qualifierait d'« hyper-musculaire » de l'action managériale [Suddaby R. (2010), p. 15] offrant la figure d'un acteur-héros, véritable démiurge capable de remettre en cause toutes les institutions, comme si le néo-institutionnalisme était désormais « infusé » des valeurs et de l'agenda de paradigmes malgré tout assez distants.

Le retour de l'« agence » et du volontarisme des acteurs a incontestablement enrichi le cadre théorique ; en particulier pour sa mobilisation en management. Mais cet enrichissement ne s'est pas réalisé sans renoncement par rapport aux conceptions originelles puisque la TNI adopte une

vision résolument instrumentale des institutions, tandis que l'idée de l'encastrement socio-institutionnel des acteurs s'est progressivement diluée.

Une conception plus fidèle au projet constructionniste initial, inspirée des conceptions de Berger et Luckmann prendrait en compte les interdépendances entre les institutions et les acteurs ; En particulier, la manière dont les institutions peuvent influencer le comportement de tous les acteurs, mais aussi les modalités par lesquelles les acteurs interprètent, puis *performent* l'institution pour parfois, mieux s'en émanciper [Butler J. (1996) [2004]].

### **3.2. Interroger l'institutionnalisation pour ébranler le *statu quo*<sup>4</sup>.**

Revenir aux travaux néo-institutionnalistes initiaux consiste à s'inscrire dans une perspective résolument social-constructionniste comme le stipule l'un des textes fondateurs de la théorie [Berger T. et Luckmann T. (1967)]. En effet, en créant le monde social dans lequel ils vivent, les acteurs le perçoivent peu à peu comme une réalité objective, qui elle-même les façonne et les construit en tant qu'individus. Cette vision suppose non seulement de s'interroger sur la manière dont les individus sont construits et façonnés par les institutions, mais également de considérer les effets de subjectivation produits par la stabilisation des structures et des dispositifs de gestion. Les modèles rationalisés, les scripts et les idéologies peuvent alors être analysés au regard de la façon dont ils constituent et transforment les acteurs au sein des organisations [Hasselbladh H. et Kallinikos J. (2000)].

#### **L'institution réifiée ou le pouvoir de l'institution**

Plus les pratiques et les manières de faire sont institutionnalisées et moins les acteurs en interrogent l'origine. Ils les considèrent comme « tenues pour acquises ». Elles sont respectées pour des raisons d'historicité, de routinisation ('on a toujours fait comme ça') et de contrôle social (perte de légitimité en cas de non respect) ou même légal (sanction légale pour non respect de l'institution). Ces institutions acquièrent alors un statut ontologique: Elles sont perçues comme faisant partie de ce qui est « naturel » par tous les acteurs. Il n'est alors plus possible de retrouver les indices de leur construction sociale. On reproduit des pratiques institutionnalisées, sans être capables d'expliquer leur signification. Les institutions participent directement au cadrage cognitif des individus. Elles constituent des systèmes de définition et

---

<sup>4</sup> Ce paragraphe emprunte pour partie à Huault I. et Leca B. [2009], « Pouvoir. Une analyse par les institutions », *Revue Française de Gestion*, 35, p. 133-151.

de hiérarchisation, en assignant des places et en façonnant des identités. Les acteurs cessent d'être considérés comme doués de capacités « d'agence », c'est-à-dire d'actions autonomes, pour se voir affecter à des rôles [Berger T. et Luckmann T. (1967)] dont le respect doit être contrôlé et sanctionné. Est légitime ce qui correspond au rôle, est illégitime ce qui s'en éloigne.

Les organisations sont par excellence des lieux dans lesquels existent de très nombreuses procédures et normes, lesquelles ne font guère l'objet de remises en cause car elles sont souvent 'tenues pour acquises'. La théorie des organisations peut alors se focaliser sur l'analyse des pratiques institutionnalisées, et sur la manière dont elles façonnent les comportements humains. Les processus de contrôle, les normes, les dispositifs de gestion, sont autant d'objets qui ne servent pas seulement une stratégie délibérée, mais qui constituent des institutions, lesquelles imposent des cadres cognitifs et des manières d'agir aux membres des organisations. Inscrite dès ses origines dans un paradigme social-constructionniste, la TNI est alors particulièrement bien « équipée » pour analyser les processus qui conduisent à l'objectification et à la réification des pratiques et des organisations [Berger T. et Luckmann T. (1967)].

### **Dénaturaliser l'institution et remettre en cause le *statu quo***

Plus une institution est tenue pour acquise, plus l'émancipation des acteurs est difficile, car ceux-ci la considèrent comme faisant partie de l'ordre naturel. Le travail d'émancipation devient alors un travail de réflexivité et de *dénaturalisation* des institutions. Des institutions considérées comme naturelles sont en fait des *artefacts historiques* [Bourdieu P. (2012)] susceptibles d'être ébranlées par les acteurs eux-mêmes. Au-delà de l'intérêt pour le résultat des processus institutionnels, l'étude des dynamiques d'institutionnalisation et de désinstitutionnalisation, permet de comprendre comment les institutions en viennent à être réifiées. Cette démarche sur lequel le programme de recherche néo-institutionnaliste s'est progressivement penché ces dernières années, autour des contributions portant sur le *travail institutionnel* [Lawrence T. et Suddaby R. (2006) ; Lawrence T., Suddaby R. et Leca B. (2011)], s'intéresse aux dynamiques de création, de maintien voire de destruction des institutions en privilégiant des méthodes plus interprétatives et en portant attention à une pluralité d'acteurs en interaction et en asymétrie de positions. Elle pose aussi de manière plus explicite la question des systèmes de significations, et relève l'importance de la dimension symbolique dans la vie des organisations [Suddaby R. (2010)].

Au-delà et sur un plan plus pratique, la capacité des acteurs à dépasser le confort des routines cognitives et l'acquisition de réflexivité, constituent autant de conditions pour s'émanciper des pratiques institutionnalisées. Ce processus est celui qui autorise l'émergence d'une prise de conscience du caractère socialement construit et donc transformable des institutions, et qui permet d'envisager une critique productive de celles-ci. Cette démarche est sans doute comme le souligne Bourdieu [(2012), p. 185] « le seul antidote véritable à l'*amnésie de la genèse* qui est inhérente à toute institutionnalisation réussie, toute institution qui réussit à s'imposer impliquant l'oubli de sa genèse et l'arbitraire des commencements ». Le développement d'une telle réflexion critique constitue un préalable au déploiement d'une *praxis* au sens marxiste [Marx K. (1987)], c'est-à-dire d'une articulation entre l'analyse critique des cadres existants, la recherche d'alternatives, et une action impliquant la mobilisation et l'action collective [Benson J.K. (1977)]. Elle est notamment favorisée par les contradictions qui peuvent surgir entre les institutions, ou lorsque ces dernières apparaissent comme particulièrement inadaptées pour répondre aux changements du contexte [Seo M. et Creed W. (2002)]. L'émancipation, et le changement peuvent alors être envisagés comme des processus de retour vers le pouvoir discrétionnaire des acteurs, et en ce sens de « désinstitutionnalisation ».

En dernière analyse, les études néo-institutionnalistes ont oscillé jusqu'à ces dernières années entre deux perspectives : l'une, structuraliste, qui met l'accent sur l'ordre et la conformité, l'autre, plus individualiste qui renvoie à une conception plutôt instrumentale de l'institution. Entre ces deux conceptions opposées, il nous semble que la théorie néo-institutionnaliste inspirée par Berger et Luckmann [1967] est plus que toute autre théorie sans doute, particulièrement bien placée pour interroger le *statu quo* et les processus de réification. Elle est ainsi susceptible de poser très explicitement la question de l'institution comme « police », en dénonçant les fermetures discursives qui conduisent à des formes de naturalisation de l'action et des structures organisationnelles. « Cesser de trouver évident ce qui ne devrait pas l'être et de considérer comme ne faisant pas problème ce qui devrait faire problème » pour ouvrir l'espace des possibles [Bourdieu P. (2012), p. 186], tel est le projet que pourrait se fixer une théorie néo-institutionnaliste « bien inspirée » et authentiquement critique.

#### **4. Les métaphores dans la théorie des organisations : la capacité régulatrice des thématas**

Gérard Kœnig (Université Paris-Est, IRG Institut de recherche en gestion)

Avant de connaître une réhabilitation récente, la métaphore a longtemps été considérée comme représentant un danger pour la pensée authentiquement scientifique. De Platon au Cercle de Vienne en passant par Descartes, la préoccupation de la clarté et de l'univocité a conduit à surveiller étroitement l'usage de la métaphore pour finalement n'accorder à cette dernière que le rôle subalterne de présentation d'idées déjà bien formées, dans le but d'en faciliter la compréhension, d'en renforcer le pouvoir de conviction ou simplement d'attirer l'attention [Wunenburger J.-J. (2000)]. Cette opposition entre une langue épurée exempte d'ambiguïté et une langue figurative où s'épanouit la métaphore est précisément ce que la recherche linguistique cognitive contemporaine remet en question [Lakoff G. (1993)] en affirmant la fonction heuristique d'une métaphore qui fait le lien entre rationalité et imagination [Lakoff G. et Johnson M. (1985), p. 204].

L'écho de ce débat se retrouve en théorie des organisations entre ceux qui, comme Pinder et Bourgeois [1982], insistent sur les dangers d'un usage incontrôlé des métaphores et ceux qui en soulignent les mérites [Morgan G. (1980 ; 1983) ; Weick K. (1989) ; Cornelissen J. (2005) ; Cornelissen J. & Kafouros M. (2008)]. Si les uns et les autres admettent à la suite de Lakoff [1993] et Johnson [1985] que la différence entre langue digitale et langue métaphorique est davantage de degré que de nature et qu'il est impossible d'épurer le langage scientifique de toute métaphore [Pinder C. et Bourgeois V.W. (1982), p. 646 ; Cornelissen J. (2005), p. 752] et s'ils s'accordent aussi pour reconnaître le rôle heuristique de la métaphore dans les premières étapes de l'enquête [Pinder C. et Bourgeois V.W. (1982), p. 647 ; Cornelissen J. (2005), p. 752] ; ils se partagent en revanche sur les critères permettant de distinguer entre les métaphores utiles au développement des sciences administratives et celles qui lui font obstacle.

Tandis que Pinder et Bourgeois [1982] retiennent comme pierre de touche la facilité avec laquelle le trope considéré peut être remplacé par des propositions factuelles rattachées à des phénomènes organisationnels observables, il en va différemment des auteurs, qui à la suite de Lakoff [1993] considèrent que la métaphore est « le principal mécanisme au travers duquel nous comprenons les concepts abstraits et réalisons les raisonnements associés ». Ces auteurs vont en effet privilégier des critères mieux à même de rendre compte du potentiel créatif de la métaphore, comme celui que proposent Tourangeau & Sternberg [1982]. Considérant que les métaphores corrélient deux systèmes de concepts de domaines différents, ces deux auteurs suggèrent que les meilleures métaphores impliquent deux domaines éloignés (plus la distance

entre ces domaines est grande et meilleures sont les métaphores) et une étroite correspondance entre les termes à l'intérieur de ces domaines.

En dépit de leur différence, ces deux approches entendent promouvoir un usage raisonné de la métaphore. Par-là, elles participent d'une préoccupation à laquelle l'expression « *disciplined imagination* » de Weick [1989] a donné la force de l'oxymore. Inscrite dans cette perspective, la présente contribution mobilise le modèle du *garbage can* pour tout d'abord défendre l'idée que les métaphores peuvent satisfaire tout à la fois à l'exigence de rigueur et au besoin de créativité. Elle propose ensuite un principe heuristique pour apprécier la capacité des métaphores à contribuer utilement au développement de la connaissance.

Proposée par Cohen, March et Olsen dans un article publié en 1972, le modèle de la poubelle vise à rendre compte des processus de choix qui interviennent lorsqu'une ou plusieurs des conditions d'application des modèles rationnels ne sont pas satisfaites. « Bien qu'il soit souvent commode de considérer les organisations comme des moyens de résoudre des problèmes bien définis ou comme des structures au sein desquelles les conflits sont résolus par la négociation, il ne faut pas oublier qu'elles fournissent également des procédures au moyen desquelles leurs membres interprètent ce qu'ils font ou ont fait tout en le faisant. Envisagée sous cet angle, l'organisation se compose de choix à la recherche de problèmes, de questions et de sentiments en quête de situations où s'exprimer, des solutions cherchant des questions auxquelles elles pourraient répondre et des décideurs désireux de s'employer » [Cohen M.D. et al. (1972)]. Comme l'admettent ses promoteurs, le processus de la poubelle ne résout pas bien les problèmes, mais il permet que des choix soient faits dans des situations où les préférences sont problématiques, la technique incertaine ou la participation des acteurs changeante.

Tout en reconnaissant son utilité, Pinder et Bourgeois [1982] ont critiqué l'imprécision inhérente au fait de comparer les processus décisionnels qui traversent les organisations aux flux matières qui déterminent le contenu d'une poubelle. Selon ces auteurs, il est toujours difficile de savoir jusqu'où et avec quel sérieux il convient d'interpréter un trope. Les poubelles ont ainsi de multiples caractéristiques, certaines sont secondaires (la couleur par exemple), tandis que d'autres, comme la portabilité, sont essentielles. Si tant est qu'elles en aient en commun, organisations et poubelles ne partagent au mieux, selon Pinder et Bourgeois, qu'un nombre très réduit de caractéristiques essentielles et les propositions qui valent pour les poubelles ont peu de chance de pouvoir s'appliquer aux organisations. Pinder et Bourgeois

[1982] ont raison lorsqu'ils soulignent l'imprécision inhérente à toute métaphore, mais ils ont sans doute tort de le faire sur la base d'une opposition stricte entre langage figuratif et langage factuel. Comme le rappelle Lakoff [(1993), p. 204], cette distinction repose sur un ensemble d'hypothèses considérées comme allant de soi à la fin des années 70, mais remises en cause par les recherches menées depuis lors.

Outre qu'il paraît vain de chercher à produire un langage « scientifique » exempt de toute ambiguïté, suggérer, comme le font Pinder et Bourgeois [1982], qu'une métaphore comme celle du *garbage can* laisse une totale liberté d'interprétation est incorrect. Une métaphore ne se résume pas à associer un concept à un autre (ici ceux de la poubelle et de l'organisation) : elle consiste dans un ensemble de correspondances établies entre un domaine source et un domaine cible [Lakoff (1993), p. 245]. Dans la métaphore développée par Cohen et al. [1972], la poubelle correspond à l'occasion de faire un choix, le contenu déposé par les divers usagers figure les solutions et les problèmes avancés par les parties prenantes à la délibération. Ceci signifie que les auteurs ont porté sur le domaine source un regard sélectif : ils ont retenu de la poubelle qu'elle fonctionnait comme le lieu de rencontre d'éléments produits par des flux hétérogènes et indépendants. L'emprunt fait au domaine source consiste donc en substance en ce que chacun sait : que le contenu d'une poubelle dépend des usagers qui y ont accès, de la nature des déchets qu'ils produisent, du nombre de poubelles, des usages qui leur sont assignés et de la fréquence de ramassage des ordures. Cette sélection opérée sur le domaine source est constitutive de la transposition métaphorique qui suggère que l'étude de la prise de décision organisationnelle doit tenir compte de l'interaction complexe entre la génération de problèmes, la disponibilité des acteurs, la production de solutions et les occasions de faire des choix. Ce développement de la métaphore n'élimine pas toute imprécision — aucun développement ne le pourrait — mais il la cadre suffisamment pour éviter l'usage incontrôlé que redoutent Pinder et Bourgeois [1982]. Le système de correspondances constitutif de la métaphore de la poubelle est structuré autour de deux idées forces qui en indiquent les lignes de développement potentiel, celle de contextualisation et celle de conjonction. Contextualisation : la participation des acteurs à un processus décisionnel dépend des structures qui déterminent les droits des membres à accéder aux différentes situations de choix ; elle dépend aussi, conjoncturellement, des conflits d'agenda qui peuvent obliger un membre à privilégier une situation de choix au détriment d'une autre jugée moins prioritaire. Conjonction : la conception classique de la décision repose sur l'enchaînement des phases d'intelligence du problème, de recherche de solutions et de choix entre les alternatives évoquées. Les décisions que le modèle du *garbage can* entend expliquer procèdent de la rencontre à un moment et dans un lieu donnés de problèmes et de solutions

exposés par des acteurs dont la présence est influencée, on l'a vu, par des facteurs à la fois structurels et conjoncturels.

Les idées constitutives de la métaphore de la poubelle ont été transposées par Cohen, March et Olsen dans un modèle de simulation informatique dont ont été tirées des implications générales et des prédictions concernant plus spécifiquement les anarchies organisées que sont les universités. Ce n'est pas le lieu ici de rappeler les résultats obtenus à cette occasion, il suffit d'indiquer que ceux-ci consistent dans des propositions du type : « la prise de décision est souvent opérée de façon négligente ou par déplacement des problèmes, ce qui signifie que la résolution de problèmes n'est pas la méthode de décision la plus fréquente ». Cet exemple indique qu'une métaphore dès lors qu'elle est suffisamment développée peut, sans difficulté particulière, donner lieu à des propositions précises susceptibles d'être mises à l'épreuve des faits et ainsi satisfaire l'exigence de rigueur énoncée précédemment. Toutefois ce n'est pas tant la possibilité offerte d'une élaboration rigoureuse qui a retenu l'attention, que le renouvellement apporté dans la manière d'approcher la décision. Une des qualités majeures du modèle de la poubelle vient, en effet, de ce qu'il rend compte des processus décisionnels que les modèles classiques laissaient de côté parce qu'ils ne présentaient pas toutes les caractéristiques canoniques : des préférences déterminées, une technique balisée et une participation stabilisée. Cette capacité à expliquer des processus hétérodoxes supposait l'abandon de deux principes que l'on trouve à la base des approches classiques. Le premier consiste à étudier chaque processus décisionnel isolément, alors que les processus décisionnels en cours à un moment donné dans une organisation sont dans une relation d'interdépendance née de l'exploitation d'un même pool de ressources managériales. Le second principe postule un couplage fort entre les problèmes et les choix. Autrement dit, si les approches classiques se caractérisent par les principes d'indépendance des processus et de couplage fort des composants de chaque processus, le modèle de la poubelle s'en distingue en inversant ces deux principes et en affirmant l'interdépendance de pool des processus décisionnels et la déliaison de leurs composants.

Cette analyse conduit à avancer sur la base des travaux d'Holton [1982, 1996] un critère d'évaluation des métaphores plus directement lié à la notion de potentiel que celui proposé par Tourangeau & Sternberg [1982]. Holton considère que l'évolution des sciences résulte d'un processus dialectique où s'affrontent les partisans de préconceptions fondamentales et stables, les thémata, qu'on ne peut réduire directement à l'observation ou au calcul analytique, ni les en



dériver [(1982), p. 22 & 25]. Il estime [Holton G. (1982), p. 29] que « les présupposés (en général déniés) qui imprègnent l'œuvre des scientifiques comprennent (...) des couples thématiques comme ceux de l'expérience et du formalisme symbolique, du complexe et du simple, du réductionnisme et du holisme, du continu et du discontinu... ». Selon Holton [(1982), p. 24-25], on peut être pratiquement assuré de trouver pour chaque théorie scientifique bâtie sur un thème donné, une autre théorie utilisant le thème opposé. Le processus dialectique qui se joue entre un thème et son antithème et son corollaire qui oppose les partisans des théories qui les incorporent, est pratiquement inévitable et constitue peut-être l'un des plus puissants stimulants de la recherche<sup>5</sup>. Sur la base des réflexions d'Holton, il est suggéré comme principe heuristique qu'une métaphore revêt un intérêt théorique à chaque fois qu'elle participe, comme c'est le cas pour celle du « garbage can », à l'avènement d'une dyade thématique inédite dans le champ scientifique. Utilisé de façon réflexive, ce critère peut aider les auteurs à s'auto-réguler dans l'usage qu'ils font des métaphores, il peut également guider la communauté scientifique, lorsque celle-ci débat de l'intérêt de certaines d'entre elles.

## Références bibliographiques

- Allard-Poesi, F. et Hollet-Haudebert, S. [2012], « La construction du sujet souffrant au travers des instruments scientifiques de mesure », *@grh*, 12/4, n°5, p. 45-74.
- Allard-Poesi, F. et Perret, V. [2002], « Peut-on faire comme si le postmodernisme n'existait pas ? », in Mourgues, N. et al. (Dir.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Editions Management et Société, Caen, p. 259-295.
- Allard-Poesi, F. et Perret, V. [2004], « La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n°4, pp. 5-36.
- Alvesson, M. & Willmott, H. [1992], « On the idea of emancipation in management and organization studies », *Academy of Management Review*, vol. 17, n°3, p. 432-464.
- Alvesson, M. et Sandberg, J. [2013], *Constructing research questions. Doing interesting research*, Sage.
- Alvesson, M., Deetz S. [2000], *Doing Critical Management Research*, Sage, London.

---

<sup>5</sup> Les controverses qui se sont nouées autour de la notion d'opportunisme avancée par O. E. Williamson [Joffre P. (1999), p. 162] illustrent bien la productivité de ces oppositions thématiques.

- Alvesson, M., Sandberg, J. [2013], « Has management studies lost its way? Ideas for more imaginative and innovative research », *Journal of Management Studies*, vol. 50, n°1, p. 128-152.
- Arendt, H. [1972], *La crise de la culture*, Editions Gallimard.
- Aubenas, F. [2010], *Le Quai de Ouistreham*, Éditions de l'Olivier.
- Becker, H. S. [2009], *Comment parler de la société. Artistes, écrivains, chercheurs et représentations sociales*, Editions La Découverte.
- Begout, B. [2008], *De la décence ordinaire. Court essai sur une idée fondamentale de la pensée politique de George Orwell*, Allia.
- Benson, J.K. [1977], « Organizations: a dialectal view », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, p. 1-21.
- Berger, T. and Luckmann, T. [1967]. *The social construction of reality. A treatise on the sociology of knowledge*, Harmondsworth, UK : Penguin
- Bourdieu, P. [2012], *Sur l'Etat. Cours au Collège de France 1989-1992*, Ed Seuil, Coll Raisons d'Agir.
- Bowring, M. [2000], « De/constructing theory: A look at the institutional theory that positivism built », *Journal of Management Inquiry*, vol. 9, n°3, p. 258-270.
- Boynton, R. S. [2005], *The New New Journalism. Conversations with America's Best Nonfiction Writers on Their Craft*, Vintage Books.
- Butler, J. [1996], *Excitable speech : A politics of the performative*, Routledge, New York; Trad. française : 2004, *Le pouvoir des mots, Discours de haine et politique du performatif*, Editions Amsterdam, Paris.
- Camus, A. [1950 (1972)], *Actuelles. Ecrits politiques*, Les Editions Gallimard. Edition renouvelée : Collection Folio Texte.
- Chia, R. [1995], « From modern to postmodern organizational analysis », *Organization Studies*, vol. 16, n°4, p. 579-604.
- Cohen M.D., March J. G. & Olsen J.P. {1972], « A garbage can model of organizational choice ». *Administrative Science Quarterly*, 17(1), p. 1-25.
- Cooper, D. Ezzamel, M and Willmott, H. [2008]. « Examining 'institutionalization': A critical theoretic perspective », in Greenwood, R. Oliver C., Suddaby, R and Sahlin-Anderson (Eds), *Handbook of Organizational Institutionalism*, London: Sage, p. 673-701.
- Cooper, R. [1989], « Modernism, Postmodernism and organizational analysis 3: The contribution of Jacques Derrida », *Organization Studies*, vol. 10, n°4, p. 479-402.

- Cornelissen, J. P. [2005], « Beyond compare: metaphor in organization theory », *Academy of Management Review*, 30(4), p. 751-764.
- Cornelissen, J. P., & Kafouros, M. [2008], « Metaphors and theory building in organization theory: What determines the impact of a metaphor on theory? », *British Journal of Management*, 19, p. 365–379.
- Cornu, D. [2009], *Journalisme et vérité*, Labor et Fides, coll. Le champ éthique.
- Derrida J. [1979], « Scribble (writing-power) », *Yale French Studies*, n°58, p. 117-147.
- Desreumaux, A. [2004], « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », in Huault I (Eds), *Institutions et gestion*, Paris: Vuibert, p. 29-49.
- Dewey, J. [2003(1927)], *Le public et ses problèmes*, *Œuvres philosophiques II*, Presses Universitaires de Pau, Farrago, Éd. Léo Scheer.
- DiMaggio P. [1988], « Interest and agency in institutional theory », in Zucker, L. (Ed). *Institutional patterns and culture*, Cambridge, MA: Ballinger, p. 3-32.
- DiMaggio P. and Powell W. [1983], « The iron-cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field », *American Sociological Review*, 48, p. 147-160.
- Dufresne, D. [2012], *Tarnac, Magasin général*, Éditions Calmann-Levy. Réédition augmentée : 2013, Fayard Pluriel.
- Dunne, S., Harney, S., Parker, M. [2008], « Speaking out: the responsibilities of management intellectuals: A survey », *Organization*, vol. 15, n°2, p. 271-282.
- Foucault, M. [1969]. *L'Archéologie du savoir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. [1975], *Surveiller et punir, Naissance de la prison*, Gallimard, col. Tel, Paris.
- Fournier, V., Grey, C. [2000], « At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies », *Human Relations*, vol. 53, n°1, p. 5-32.
- Frenkel M., Shenhav M., [2003], « From americanization to colonization: the diffusion of productivity models revisited », *Organization Studies*, 24, p. 1537-1562
- Greenwood, D. J., Levin, M. [1998], *Introduction to Action Research, Social Research for Social Change*, London: Sage
- Grey, C., Sinclair, A. [2006], « Writing differently », *Organization*, vol. 13, n°3, p. 443-453.
- Hasselbladh H., and Kallinikos, J. [2000]. « The project of rationalization: A critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies », *Organization Studies*, 21, p. 697-720.
- Holton, G. [1982], *L'invention scientifique*, Paris : PUF.
- Holton, G. [1996], « On the art of scientific imagination », *Daedalus*, 125(2), *Managing Innovation*, p. 183-208.

- Huault, I. et Perret, V. [2009], « Extension du domaine de la stratégie : plaidoyer pour un agenda de recherche critique », *Economies & Sociétés, Série KC Etudes Critiques en Management*, 1, p. 2045-2080.
- Huault, I., Perret, V., Spicer, A. [2014], « Beyond micro- and macro-emancipation: rethinking emancipation in organization studies », *Organization*, vol. 21/1, p. 22-49.
- Joffre, P. [1999], « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle », In G. Kœnig (ed.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle*, Paris : Economica.
- Johnson, P. et Duberley, J. [2003], « Reflexivity in management research », *Journal of Management Studies*, Vol. 40, n°5, p. 1279-1303.
- Knights D. et Morgan G., [1991], « Corporate strategy, organizations and subjectivity : A critique », *Organization Studies*, Vol. 12, n°2, p. 251-273.
- Knights D. et Morgan G., [1995], « Strategy under the microscope: Strategic management and IT in financial services », *Journal of Management Studies*, Vol. 32, n°2, p. 191-214.
- Lakoff, G. & Johnson, M. [1985], *Les métaphores dans la vie quotidienne*. Paris : Editions de Minuit.
- Lakoff, G. [1993], « The contemporary theory of metaphor », In: Andrew Ortony (Ed.) *Metaphor and thought*, Cambridge: Cambridge University Press, p. 202-251.
- Lawrence, T. and Suddaby, R [2006]. « Institutions and institutional work », in Stuart R., Clegg, S., Hardy C. Lawrence T. and Nord (Eds), *The Sage Handbook of Organization Studies* (2<sup>nd</sup> edition), London: Sage, p. 215-254.
- Lawrence, T. Suddaby, R. and Leca, B. [2011]. « Institutional work: refocusing institutional studies of organization », *Journal of Management Inquiry*, 20, p. 52-58.
- Levy D. et Egan D. [2003], « A neo-gramscian approach to corporate political strategy: conflict and accomodation in the climate change negociation », *Journal of Management Studies*, Vol. 40, p. 803-829.
- Lippmann, W. [2008], *Le Public fantôme*, Ed. Demopolis.
- Londres, A. [2008 (1929)], *Terre d'ébène : La traite des Noirs*, Edition originale : Albin Michel. Édition moderne citée : Arléa.
- Lounsbury, M. [2003], « The problem of order revisited: towards a more critical institutional perspective », in: Westwood R., and Clegg, S. (Eds), *Debating organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*, Oxford, UK: Basic Blackwell.
- Marx, K. [1987], *Thèses sur Feuerbach*, PUF, 1ère edition 1848.

- Meuret, I. [2012], « Le journalisme littéraire à l'aube du XXIème siècle : regards croisés entre mondes francophone et anglophone », *COntEXTES*, 11, p. 2-16
- Meyer, J., et Rowan, B. [1977], « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, p. 340-363.
- Morgan, G. [1980], « Paradigms, metaphors and puzzle solving in organizational theory », *Administrative Science Quarterly*, 25, p. 605–622.
- Morgan, G. [1983], « More on metaphor: Why we cannot control tropes in administrative science », *Administrative Science Quarterly*, 28, p. 601–607.
- Oakes, L. Townley, B. and Cooper, D. [1998], « Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field », *Administrative Science Quarterly*, 43, p. 257-292.
- Orwell, G. [1995], *Le Quai de Wigan*, Ivrea.
- Park, R.E [2008], *Le sociologue et le journaliste*, Textes présentés et commentés par Muhlmann, G. et Plenel, E., Editions du Seuil, Collections Médiathèque.
- Park, R.E. [2007], *La Foule et le public*, Parangon, Coll. Situations et critiques.
- Pinder, C., & Bourgeois, V. W. [1982], « Controlling tropes in administrative science », *Administrative Science Quarterly*, 27, p. 641–652.
- Plenel, E. [2013], *Le Droit de savoir*, Don Quichotte. Réédition : Seuil, « Points », 2014.
- Reason, P. [1994b], *Participation in Human Inquiry*, London : Sage.
- Sandberg, J. et Tsoukas, H. [2011], “Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality”, *Academy of Management Review*, 36/2, p. 338-360.
- Sandberg, J., Alvesson, M. [2011], « Ways of constructing research questions: Gap-spotting or problematization », *Organization*, vol. 18, n°1, p. 23-44.
- Schutz, A. [1967], *The Phenomenology of the Social World*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Seo, M and Creed, W. [2002]. « Institutional contradictions, praxis and institutional change: A dialectical perspective », *Academy of Management Review*, 27, p. 222-247.
- Shrivastava P. [1986], « Is strategic management ideological? », *Journal of Management*, Vol. 12, n°3, p. 363-377.
- Simon, H. A. [1960], *The New Science of Managerial Decision*, New York: Harper and Row.
- Sims, N. (dir.) [2007], *True Stories : A Century of Literary Journalism*, Northwestern University Press.
- Spicer, A., Alvesson, M., Kärreman, D. [2009], « Critical performativity: The unfinished business of critical management studies », *Human Relations*, vol. 62, n°4, p. 537-560.

- Suddaby R. [2010], « Challenges for institutional theory », *Journal of Management Inquiry*, 19: p. 14-20
- Tourangeau, R., & Sternberg, R. [1982], « Understanding and appreciating metaphors. *Cognition*, 11, p. 203–244.
- Townley, B. [1993], « Foucault, power/knowledge, and its relevance for Human Resource Management », *Academy of Management Review* vol. 18, n°3, p. 528-545.
- Tsoukas, H. [2010], « Strategic decision making and knowledge: A Heideggerian approach », In: Wilson, D. et Nutt, P. (eds) *Handbook of Decision Making*, Chichester, John Wiley, p. 379-402.
- Tsoukas, H. and Chia, R. [2002], « On organizational becoming: Rethinking organizational change », *Organization Science*, vol. 13, n°5, p. 567-582.
- Van Maanen, J. [2011], *Tales of the field: On writing ethnography*, University of Chicago Press, 2<sup>nd</sup> édition.
- Vanoost, K. [2013], « Journalisme narratif : proposition de définition, entre narratologie et éthique », *Les cahiers du journalisme*, n° 25, printemps-été, p. 140-160.
- Weick, K. E. [1989], « Theory construction as disciplined imagination », *Academy of Management Review*, 14, p. 516–531.
- Willmott, H. [2011], « Institutional work” for what? Problems and prospects of institutional theory », *Journal of Management Inquiry*, 20, p. 67-72
- Wolfe, T. et Johnson, E. W. [1973], *The New Journalism*, Harper & Row.
- Wunenburger, J.-J. [2000], « Métaphore, poétique et pensée scientifique », *Revue européenne des sciences sociales*, 38 (117), p. 35-47.