HAL
open science

L'épreuve : proposition d'une catégorie descriptive pour l'analyse des phénomènes organisationnels

Stéphan Pezé

To cite this version:

Stéphan Pezé. L'épreuve : proposition d'une catégorie descriptive pour l'analyse des phénomènes organisationnels. XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Jun 2015, Paris, France. hal-01302346

HAL Id: hal-01302346

https://hal.science/hal-01302346v1

Submitted on 14 Apr 2016

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.

L'épreuve : proposition d'une catégorie descriptive pour l'analyse des phénomènes organisationnels

Pezé, Stéphan
Université Paris-Est Créteil
IRG (EA 2354)
stephan.peze@u-pec.fr

Résumé :

Ce papier propose une catégorie descriptive, l'*épreuve*, comme classe de situations particulière permettant d'étudier les phénomènes organisationnels de degré de granularité relativement fin. Si nos expériences organisationnelles s'apparentent de plus en plus à une succession d'épreuves au bout desquelles se trouve parfois la réussite mais aussi, potentiellement, l'épuisement, il reste difficile de les appréhender concrètement. La simple expression d'un vécu subjectif ne permet pas d'en cerner le contour de façon adéquate ; la focalisation sur des procédures d'évaluation formelle laisse dans l'ombre d'autres situations parfois davantage éprouvantes et sélectives. L'épreuve, en tant que catégorie descriptive délimitant une classe particulière de situations, a le potentiel de dépasser ces limites. Dans un premier temps, pour délimiter son potentiel heuristique, nous en proposons une définition : *l'épreuve est une situation d'affrontement qui affecte subjectivement les individus et dont le déroulement et l'issue, marqués par une irréductible incertitude, sont l'occasion d'évaluations*. Dans une deuxième partie, nous montrons que l'épreuve est une catégorie descriptives distincte d'autres catégories usuelles en sciences de gestion (événements, incidents critiques, crises, rites de passage, problèmes, situations de gestion). Dans une troisième et dernière partie, nous proposons quelques réflexions concernant ses usages potentiels dans les recherches en sciences de gestion. Tout au long du papier, des illustrations empiriques permettent de mieux appréhender l'intérêt de cette catégorie descriptive.

Mots-clés : épreuves, situations de gestion, évaluation

L'épreuve : proposition d'une catégorie descriptive pour l'analyse des phénomènes organisationnels

Ce papier propose une catégorie descriptive, l'*épreuve*, comme classe de situations particulière permettant d'étudier les phénomènes organisationnels de degré de granularité relativement fin. Cette catégorie se rapproche d'une famille incluant notamment les incidents critiques ou les situations de gestion mais s'en démarque toutefois. L'intérêt de cette catégorie réside notamment dans la mise en évidence de l'affrontement de situations au cours desquelles les individus sont « mis à l'épreuve », situations courantes à notre époque marquée par une individualisation croissante, une compétition et une évaluation omniprésente, en particulier dans les organisations ou l'évaluation est partie intégrante de nombreux outils et processus de gestion auxquels les individus acceptent de se plier (Vidaillet, 2013).

Si nos expériences organisationnelles s'apparentent de plus en plus à une succession d'épreuves au bout desquelles se trouve parfois la réussite mais aussi, potentiellement, l'épuisement, il reste difficile de les appréhender concrètement. La simple expression d'un vécu subjectif (ex. stress) ne permet pas d'en cerner le contour de façon adéquate ; la focalisation sur des procédures d'évaluation formelle laisse dans l'ombre d'autres situations parfois davantage éprouvantes et sélectives. L'épreuve, en tant que catégorie descriptive délimitant une classe particulière de situations, a le potentiel de dépasser ces limites.

Précisons que si notre imaginaire est nourri de l'idée de la transformation de soi par l'adversité (des « rites de passage » étudiés par les ethnologues (Van Gennep, 1981) aux récits de fiction mettant en scène un individu devant affronter des épreuves pour, finalement, devenir un héros et embrasser son destin), nous nous intéressons ici moins aux épreuves « fleuves » ou grands défis existentiels qu'à celles qui peuvent être vécues au quotidien sous la forme de multiples difficultés situées et ponctuelles.

Ce papier propose ainsi de définir et de caractériser l'épreuve et suggère quelques uns de ses usages possibles en sciences de gestion. Dans un premier temps, pour délimiter son potentiel

heuristique, nous proposons une définition d'orientation de l'épreuve ainsi que de ses caractéristiques clés en nous inspirant de plusieurs travaux. Dans une deuxième partie, nous poursuivrons ce travail de conceptualisation au travers des proximités et distances que l'épreuve entretient avec d'autres catégories descriptives usuelles en sciences de gestion. Dans une troisième et dernière partie, nous proposons quelques réflexions concernant ses usages potentiels dans les recherches en sciences de gestion. Tout au long du papier, nous illustrerons notre propos par des encadrés tirés d'une étude empirique (Pezé, 2012).

1. L'EPREUVE : PROPOSITION D'UNE CATEGORIE DESCRIPTIVE

Au sens commun, le mot « Epreuve » date du XIIe siècle et provient d'éprouver, via la formation du préfixe *é* et de *preuve* (Le Petit Robert, 2000: 897-899). En ce sens, l'épreuve est liée à la preuve ou « Ce qui sert à établir qu'une chose est vraie ». L'épreuve, en tant qu'« Action d'éprouver (qqch. ou qqn.) », comprend trois sens : (1) l'épreuve comme situation pénible, qu'il faut traverser avec courage en éprouvant de la peine ; (2) l'épreuve comme moyen de juger la valeur d'une idée, d'une œuvre, d'une personne, de la valeur d'une chose – notamment en vue de conférer une qualité, un classement, etc. ; et (3) une « Expérience impliquant un résultat aléatoire ». En première approche, l'épreuve se présente comme une situation particulière : celle qui implique subjectivement et affecte celui qui la traverse, qu'elle soit liée à un événement de la vie ou à un événement contraint, conçu pour éprouver, classer, tester et produire un jugement. De plus, l'incertitude sur son issue est au cœur de l'épreuve. En nous appuyant sur plusieurs travaux en sciences sociales, nous allons préciser ces caractéristiques et y ajouter une dimension socio-historique.

1.1. LES CARACTERISTIQUES CLES DE L'EPREUVE

L'épreuve est mobilisée depuis le début des années 1980 par plusieurs chercheurs en sciences sociales (par Bruno Latour, divers auteurs de la sociologie pragmatique, Thomas Périlleux, Michel Foucault ou encore Danilo Martuccelli). Ces travaux mobilisent l'épreuve à des degrés d'importance divers comme élément d'une théorie plus générale. Nous n'avons pas ici pour objectif de les articuler ou de les unifier : en effet, non seulement la place de l'épreuve dans leurs constructions intellectuelles est très hétérogène mais ils représentent des perspectives théoriques très différentes, voire opposées. Notre objectif est davantage d'identifier et de présenter les grandes caractéristiques qui nous ont inspiré dans la

construction d'une catégorie descriptive[1] : (1) l'épreuve est une situation d'affrontement, (2) révélant « quelque chose » en levant une incertitude, (3) articulant vécu individuel et (4) dimension historique et sociale.

1.1.1. L'épreuve est une situation d'affrontement

L'épreuve est une situation d'affrontement de quelqu'un (d'une ou plusieurs personnes) ou de quelque chose (une difficulté ou un obstacle) qui peut prendre de multiples formes et ne se limite pas à une confrontation ouvertement violente ou conflictuelle. Tout d'abord, les épreuves auxquelles nous pensons spontanément sont les concours de recrutement ou compétitions sportives qui obéissent à des règles explicites permettant de déterminer qui peut concourir, comment concourir et quelle est la mesure du succès et sa rétribution. L'épreuve est ainsi affrontement de « quelqu'un », d'un ou plusieurs concurrents dans le cadre d'une compétition. Toutefois, dans les organisations, si les concours et confrontations existent, cette première caractérisation de semble pas épuiser la diversité des situations qu'elle peut recouvrir. Ainsi, les procédures d'évaluation, d'appréciation, de sélection, etc. largement mobilisées en gestion des individus et des organisations sont autant de formes d'épreuves potentielles sans être pour autant toujours réductibles à un affrontement de personnes. Il s'agit ici davantage de l'affrontement de « quelque chose » : une difficulté, un obstacle, un danger, etc.

Dans les situations présentées ci-dessus (compétition sportive ou procédure d'évaluation), nous avons affaire à des épreuves instituées ou institutionnalisées, plutôt régulées et formalisées. Toutefois, les épreuves doivent s'entendre au sens large pour inclure des formes plus informelles et non institutionnalisées car, la mise à l'épreuve emprunte de nombreuses voies. Pour autant, il importe de veiller à ce que l'épreuve, en tant que catégorie descriptive, ne glisse pas « vers un synonyme non maîtrisé de n'importe quel vécu difficile » (Martuccelli, 2010: 122)[2]. Si l'épreuve affecte ceux qui l'affronte, elle ne se réduit pas à cette dimension

[1] Une catégorie descriptive renvoie à une « étiquette mise sur des phénomènes à expliquer », ce qui la différencie d'un concept qui constitue « un outil d'explication » dans le cadre d'une théorie plus générale (Dumez, 2011: 77).

[2] Pour nous y aider, Martuccelli propose de regarder l'épreuve comme une tension entre au moins deux principes, reflet de contradictions « entre des phénomènes indissociablement opposés et inséparables » (2010: 97). Cette contradiction est ambivalente : les principes en tension sont tous les deux valables et légitimes, ont une certaine valeur selon les contextes et amènent l'individu à un choix difficile.

subjective – elle suppose la mise en relation de cet affect avec l'affrontement de quelque chose ou quelqu'un.

Cet affrontement peut être délibéré ou contraint et son résultat plus ou moins réversible. Les individus peuvent décider de se lancer volontairement un tel défi (ou d'en éviter un) ; à l'inverse, de nombreuses épreuves s'imposent aux individus, majoritairement du fait du travail réalisé au sein d'une organisation. Les épreuves peuvent également être plus ou moins réversibles, c'est-à-dire que certaines se répètent ou peuvent être « repassées » et donnent ainsi la possibilité de « faire mieux » (à l'image du rattrapage d'un examen) du fait des effets d'apprentissage associés – tout en représentant la nécessité de « refaire ses preuves » (à l'image de la remise en jeu de l'aptitude à un poste de travail). La réversibilité des épreuves implique donc que le résultat d'une épreuve est *réversible* sous certaines conditions.

Enfin, suite à l'affrontement de l'épreuve, il y a déclaration d'un résultat et parfois de vainqueur(s) et de vaincu(s). C'est la fonction et l'enjeu de l'épreuve, cette opération qui permet de déterminer ou de mesure une propriété concernant un individu[3]. Les propriétés ainsi déterminées ou mesurées ne sont pas attachées dans l'absolu aux êtres mais leurs sont attribués plus ou moins durablement selon le degré de réversibilité de l'épreuve (bien qu'une certaine inertie puisse cependant exister, l'épreuve n'est pas synonyme de table rase).

Encadré n°1 : l'épreuve comme affrontement d'une difficulté

Dans le cadre d'une étude menée auprès de managers ayant suivi une formation destinée à les aider à « gérer les risques psychosociaux dans le quotidien de leur équipe », il a rapidement émergé qu'ils étaient tous confrontés à un type particulier de situation : la gestion de la détresse d'un collaborateur. De façon générique, ces situations impliquent un collaborateur affecté par des difficultés d'origine personnelle (ex. problèmes familiaux) et/ou professionnelle (ex. limite de compétences pour réaliser une tâche) qui ne peut plus assurer son travail convenablement (ex. atteinte des objectifs) ou adopte un comportement répréhensible (ex. absences ou retards répétés). Si ces comportements doivent être recadrés voire sanctionnés, les managers étudiés estiment qu'ils ne peuvent pas ne pas tenir compte de leur détresse. Cette situation est une épreuve au sens où le manager affronte une difficulté et plus précisément une tension entre trois principes également légitimes :

- Le manager doit assurer la continuité de l'activité, l'atteinte des objectifs et recadrer les comportements répréhensibles ;
- En même temps, il souhaite aider le collaborateur (ou ne pas « l'enfoncer » davantage), être à son écoute et le soutenir dans cette passe difficile en lui proposant des actions personnalisées ;
- Tout en veillant à ce que ces actions ne soient pas sources d'iniquités de traitement vis-à-vis des autres membres de l'équipe (ou encore qu'il garantisse qu'une même faute soit sanctionnée de la même façon).

[3] Ou un acteur non-humain, à l'image des propriétés des microbes que Pasteur va révéler dans ses expériences de laboratoire, formes de mise à l'épreuve de ces micro-organisme en vue de mieux les connaître et de les combattre (Latour, 1995).

L'arbitrage entre ces principes est source de questionnement et les choix effectués peuvent le conduire à de réelles difficultés, par exemple lorsque le manager se voit reprocher par son équipe un traitement discrétionnaire ou encore lorsqu'il en vient à s'épuiser à force de prendre en charge une partie du travail du collaborateur en détresse…

1.1.2. L'épreuve révèle « quelque chose » et lève une incertitude

Les épreuves peuvent porter sur de nombreux « objets » : la force, la réalité, la grandeur, la vérité, etc. (Ronell, 2009). Ainsi, une épreuve peut être de *force* (Latour, 2011. Elle permet de situer l'état des forces en présence, de déterminer des « formes », c'est-à-dire de quoi sont capables les êtres et les choses, leurs qualités, leurs caractéristiques. Plusieurs auteurs évoquent également des épreuves *de réalité*, par exemple en sociologie pragmatique (Boltanski, 1990 ; Boltanski et Thévenot, 1991) où c'est l'opération permettant de qualifier la nature même des êtres en présence, autrement dit de passer d'un stade d'incertitude à un stade de connaissance sur les êtres éprouvés – ce qui revient à l'épreuve de force de Latour (1995 ; 2011) mais la dépasse en cela qu'elle est liée à une autre épreuve, dite de *grandeur* ou *légitime* qui sert à attribuer une grandeur à des êtres, permettant ainsi de lever (temporairement) l'incertitude sur les qualités dont disposent les êtres jugés (Boltanski et Thévenot, 1991). Boltanski et Chiapello (1999) précisent ainsi que les épreuves de force et les épreuves légitimes (ou de grandeur) sont inscrites dans un continuum selon une logique de *catégorisation* (de la « force pure » à la légitimité via la spécification et le contrôle des forces en présence par l'établissement de règles permettant d'éviter l'usage de force asymétriques, la tricherie, etc.) ou, à l'inverse, de *déplacement* (déréguler l'épreuve en favorisant l'expression de forces non contrôlées).

Un troisième type, de *vérité*, est liée à l'étymologie grecque de l'épreuve, *basanos* – une procédure de torture des esclaves pour obtenir la vérité, lointain ancêtre de la preuve au tribunal (Ronell, 2009). Foucault propose ainsi deux formes d'épreuves de vérité dans son étude du souci de soi à partir des textes de l'Antiquité grecque (2001 ; 2008 ; 2009) : (a) l'épreuve de vérité du sujet qui renvoie à l'examen de la vérité de ce que l'on pense ou de soi-même comme sujet de vérité (l'individu s'éprouve lui-même dans son éthique, dans la cohérence entre les pensées et ses actes) ; (b) l'épreuve de vérité en lien avec la *parrêsia* (Foucault, 2008 ; 2009) : à la fois dans le courage de dire la vérité (notamment la vérité qui dérange) que dans la capacité d'un discours de vérité à pour convaincre non en flattant la

foule mais en énonçant la vérité – acte de courage et épreuve dans la mesure où plusieurs discours s'affrontent et prétendent dire ce qui est (soit une épreuve de vérité politique).

On peut également identifier des épreuves *de soi*, mettant en jeu un jugement sur soi tant dans son regard que celui d'autrui (Ronell, 2009). Inspiré par Clot et Dejours, Périlleux (2001) concentre son analyse sur des épreuves de sélection typiques ayant une certaine importance dans le parcours biographique des individus[4]. L'épreuve de soi est selon lui « un moment qui a des résonances affectives et biographiques, en contribuant (positivement ou négativement) à l'accomplissement de soi » (p. 65). Ces épreuves de soi peuvent également être embrassées plus librement comme *pratiques de soi* (Foucault, 2001), par exemple l'adoption de pratiques d'abstinence ou d'exercices de la pensée sur la pensée en vue d'exercer une maîtrise sur soi et ainsi de jouir pleinement de soi-même.

La liste n'est pas exhaustive : les objets éprouvés pourraient également être des qualités (la patience, la générosité, le courage, etc.) ou des capacités (intelligence, compétences, connaissances, etc.). Retenons que l'épreuve est épreuve de *quelque chose*, et potentiellement, de *plusieurs choses* faisant simultanément l'objet d'une évaluation plus ou moins appuyée. Elle implique un jugement porté en rapport à un référentiel plus ou moins explicite et légitime qui peut lui-même être mis à l'épreuve et faire l'objet d'une régulation plus ou moins poussée. L'issue de l'épreuve permet de déterminer ou de mesurer une propriété et de classer ou de sélectionner certains êtres (ou propos dans le cas d'une épreuve de vérité) en compétition.

En ce sens, l'épreuve permet de trancher ou de lever une *incertitude* inhérente à la nature ou à l'ampleur des propriétés des êtres (ou propos) en présence. Cette indétermination est au cœur de l'épreuve, elle signale qu'une épreuve est un moment de « flottement et de tension » au cours duquel les propriétés attribuées sont remises en question – et qu'il peut toujours se produire un renversement des rapports de forces ou des rapports sociaux et ce, quelle que soit la situation et les acteurs en présence (Lemieux, 2008). La réversibilité des épreuves implique cependant une *levée temporaire* de cette incertitude (avant la prochaine épreuve) et ce, même et y compris si l'on dispose d'expériences et de ressources pour faire face à l'épreuve – rien ne permet de préjuger de son issue, tout peut arriver.

[4] Ces épreuves sont des *épreuves typiques* ou *clés* de la « sélection » (les « incidents critiques et situations tendues de jugement ; formation et promotion ; sélection et exclusion… », p. 88)

Encadré n°2 : une épreuve à l'évolution et à l'issue incertaine qui révèle « plusieurs choses »

Face à la gestion d'un collaborateur en détresse, un manager ne peut prédire s'il va sortir « vainqueur » de l'épreuve. D'une part, toutes les situations rencontrées sont spécifiques et plus ou moins nouvelles ou difficiles, il n'y a pas de solution standard même si des leçons peuvent être tirées de l'affrontement d'épreuves antérieures relativement proches ; d'autre part, la situation est évolutive : il est difficile de prévoir l'effet exact des actions entreprises pour résoudre l'épreuve tout comme l'évolution du comportement du collaborateur en détresse.

Les objets d'évaluation tant au cours de l'épreuve (sur ma manière de l'affronter) qu'à son issue (sur le résultat) sont multiples. Tout au long de l'épreuve et après celle-ci, le manger est évalué par d'autres mais également par lui-même. D'une façon générale, le manager fait l'objet de multiples évaluations diffuses de la part de son responsable (Laroche, 2000) mais également de ses subordonnés ou d'autres acteurs de l'organisation. Dans l'épreuve, c'est tant son humanité et son équité qui sont testées par ses subordonnés que sa capacité à poser des actes d'autorité et à gérer des situations délicates pour son N+1. Par exemple, un manager interrogé évoquait sa réticence à parler des difficultés rencontrées dans la gestion de collaborateurs en détresse avec son responsable de peur que cela ne passe pour des « pleurnicheries » et « d'être immédiatement catalogué comme incompétent ».

1.1.3. L'épreuve est une expérience individuelle

Que l'épreuve soit un défi subi ou choisi, l'individu s'y mesure en éprouvant un « pâtir subjectif » (Martuccelli, 2010) qui lui donne une forte coloration d'expérience personnelle – sinon de transformation de soi, au moins d'implication marquée. Il est donc important de tenir compte des « facteurs subjectifs » des individus (doutes, joie, émotions, efforts, etc.) et pas uniquement des facteurs objectifs traditionnels (positions sociales, etc.). Ce pâtir, ce que l'individu éprouve et ressent, s'exprime à la fois lors de l'épreuve (dans les efforts déployés pour l'affronter) et après celle-ci, en fonction de ses résultats (face à son degré de réussite ou d'échec à celle-ci).

Toutefois, l'épreuve n'est pas systématiquement souffrance (ce n'est pas une conception doloriste) ni l'expression d'un pâtir nécessairement intense. Il peut arriver qu'une épreuve prenne, pour un individu, une place tellement importante (subjectivement) qu'elle obscurcisse les autres qui, bien évidemment ne disparaissent pas, mais se retrouvent conditionnées à la première (Martuccelli, 2010). De plus, l'habitude de l'affrontement d'une épreuve répétitive (et réversible) ou encore la possession de ressources permettant d'y faire face (ou de différer l'engagement dans l'épreuve à un moment ultérieur) module l'intensité et la nature des émotions et affects éprouvés. Il n'y a donc pas d'épreuve centrale avec sanction définitive mais une multitude d'évaluations plus ou moins claires et brouillées, formelle et informelles, où rien n'est jamais définitivement joué et dont les significations évoluent dans le temps. Si

« l'épreuve est indissociable d'un processus plus ou moins formalisé d'évaluation menant à une sélection sociale » (Martuccelli et de Singly, 2009: 79), la saisie de cette évaluation suppose de croiser à la fois son issue objective et le vécu subjectif exprimé par l'individu.

Encadré n°3 : l'épreuve comme expérience (plus ou moins) éprouvante

L'étude de 29 récits de situations de gestion d'un collaborateur en détresse met en évidence un pâtir subjectif variable selon les managers et les situations :

- A minima, l'existence d'un doute, d'un questionnement appuyé, voire « d'états d'âmes » ou de « cas de conscience » (ex. dois-je sanctionner ce subordonné étant donné ses problèmes actuels ?) ;
- D'intensité variable, des troubles divers surviennent lorsque l'épreuve se prolonge dans le temps ou semble insoluble malgré les actions entreprises : fatigue, difficultés à dormir, perte de lucidité, préoccupation qui amène à se confier à son conjoint, voire un état de malaise manifeste qui s'est traduit, pour deux managers interrogés, par un questionnement sur une éventuelle démission de l'entreprise (« Mais quand ça dure depuis des mois et que ta fatigue continue d'augmenter, tu perds un peu pied. C'est ce qui s'est passé. […] Dans le sens où j'étais tellement au bout et que je n'étais pas lucide que je pense que j'étais prêt à donner ma dém. »).

Deux remarques complémentaires peuvent être formulées : (1) les ressources dont disposent les individus jouent un rôle important dans la manière dont ils affrontent et vivent les épreuves. D'une part, disposer de ressources statutaires, matérielles, sociales, personnelles, etc., et, d'autre part, pouvoir et savoir les mobiliser, facilite l'affrontement de certaines épreuves (voire permettent de s'y soustraire ou de les différer)[5]. Ce point est essentiel dans les environnements organisationnels ou nombre de moyens et de marges de manœuvres sont contraintes par le jeu de divers facteurs en partie externes à l'individu. De plus, il rappelle que sous l'impératif d'être responsable de son destin, il existe pourtant un différentiel de ressources entre les individus – nous ne sommes pas tous parfaitement égaux face aux épreuves ; (2) face à une épreuve, les individus disposent cependant tous d'une certaine liberté d'action (certes contrainte). Si l'on est soumis à des épreuves, on dispose cependant de marges de manœuvre pour tenter de les remporter. L'épreuve est incertitude et met en scène des acteurs qui ne sont jamais réductibles à leurs ressources ou à une position sociale donnée.

1.1.4. L'épreuve a une dimension historique et sociale

Si l'épreuve comporte une forte dimension subjective personnelle, elle n'en est pas moins un dispositif qui s'organise « autour d'une série de situations socialement et objectivement

[5] Les ressources servant à affronter l'épreuve peuvent également être créées par les individus lors de l'affrontement de l'épreuve – la conception sous-jacente de ces ressources n'est donc pas tant celle d'un « stock » que d'une logique dynamique de « resources in use » (Feldman et Orlikowski, 2011: 1246).

définies » (Barrère, 2005: 281) : l'épreuve a un ancrage social. Ronell (2009) souligne ainsi la relativité culturelle des épreuves : à une société, ses épreuves. Par exemple, le *koan zen* est une épreuve typiquement orientale ou un disciple se met en quête d'une réponse à une question posée par le maître[6]. Ainsi, « les épreuves ne définissent pas n'importe quel événement éprouvant de l'existence mais désignent des défis structurels et historiques particuliers » (Martuccelli et de Singly, 2009: 79).

Cela étant dit, le découpage de ce qui fait épreuve ne s'effectue pas *a priori*. Celles-ci doivent être identifiées à partir de l'expérience des individus. Martuccelli met ainsi en garde contre un plaquage trop rapide de nos conceptions traditionnelles des « niveaux » de la société. Son idée est de faire « une analyse faisant du vécu non pas un pur reflet des structures ou une arme de dénonciation, mais une matière première pour un découpage analytique particulier » (2010: 155). Nous pouvons ainsi considérer que les épreuves sont le résultat d'une *diffraction* individuelle d'enjeux socio-historiques propres à une société donnée – l'établissement de ces enjeux devant se réaliser *à rebours*, à partir des épreuves dont l'identification se réalise au niveau des expériences vécues par les individus. Ce principe aux implications méthodologiques fortes est précieux si l'on souhaite élargir le spectre des épreuves au-delà de celles qui, institutionnalisées, sont visibles et sautent spontanément à l'esprit, laissant dans l'ombre des défis plus informels ou discrets mais tout aussi significatifs dans le monde organisationnel, comme des jeux politiques, l'acquisition d'un savoir-faire, la régulation d'une situation interpersonnelle délicate, etc.

Encadré n°4 : l'épreuve comme diffraction d'enjeux sociaux-historiques

Au moment du recueil des données de l'étude réalisée (courant 2010), la gestion d'un collaborateur en détresse par les managers nous est apparue comme la diffraction d'au moins deux grands enjeux sociaux-historiques :

- Le premier est l'accent particulier donné aux risques psychosociaux à la fin des années 2000 (suite notamment à la médiatisation des suicides liés au travail) qui a accru la demande faite au mangers d'être « vigilants » et « à l'écoute » de leurs collaborateurs. Les managers se trouvent ainsi, plus qu'avant, sommés de gérer ces situations – notamment pour éviter que l'entreprise qui les emploie ne soit stigmatisée dans les médias ou interpellée par les pouvoirs publics ;
- Le second est lié au brouillage accru entre la vie personnelle et professionnelle (usage accru des TIC, extension des plages horaires et jours ouvrés, etc.) qui conduit les organisations à être face à la prise en charge de problèmes personnels qu'elles n'ont pas (directement) créés. En effet, les deux tiers des situations analysées impliquaient une détresse d'origine personnelle (problèmes familiaux, de santé,

[6] Après un temps de méditation pouvant durer de 3 à 15 ans et de multiples erreurs de réponse que le maître sanctionne à coups de bâton – qui sont autant de marques de son attention –, les individus sont enfin illuminés ; c'est une sorte d'épreuve de sagesse vécue au travers d'une longue méditation et d'un certain rapport au maître.

matérielles, etc.).

1.2. PROPOSITION D'UNE DEFINITION D'ORIENTATION DE L'EPREUVE

A la lumière des premiers éléments de définition et de l'inspiration prise aux sources de plusieurs travaux en sciences sociales, nous proposons une définition d'orientation[7] de l'épreuve : *l'épreuve est une situation d'affrontement qui affecte subjectivement les individus et dont le déroulement et l'issue, marqués par une irréductible incertitude, sont l'occasion d'évaluations*. Les autres caractéristiques principales identifiées pour cette classe particulière de situations sont :

- L'affrontement de quelqu'un ou de quelque chose (une difficulté), subit ou délibéré – et dans une certaine mesure évité ou différé ;
- Le degré variable de formalisation, d'institutionnalisation et de régulation ;
- L'objet portant sur « quelque chose », c'est-à-dire que le déroulement et l'issue de l'épreuve sont l'occasion d'évaluer et/ou de déterminer quelque chose : une classement, la force, l'habileté, la compétence, le potentiel, des qualités ou valeurs précises, etc. ;
- Le résultat de l'épreuve et l'évaluation réalisée sont (partiellement) réversibles : l'épreuve peut être affrontée à plusieurs reprises et donne l'occasion de « refaire ses preuves ».

Enfin, l'épreuve est historiquement et socialement située en ceci qu'elle est la traduction locale d'enjeux sociétaux plus généraux. Cela implique qu'une épreuve est commune et partagée par un ensemble d'individus occupant une position similaire – par exemple des managers d'équipe de premier niveau d'encadrement – même si leur « distribution » peut être imparfaite ; de plus, cela signale qu'une épreuve ne peut être identifiée *a priori* mais doit être elle-même un résultat du travail empirique : l'épreuve émerge du terrain et du vécu des individus et ne doit pas être plaquée *a priori*.

1.3. DE L'EPREUVE ISOLEE AU SYSTEME D'EPREUVE

Dans nos sociétés contemporaines, la logique de marché, de concurrence et de compétition, amplifie le recours à l'épreuve comme modalité de sélection, à tel point que pour plusieurs

[7] « Les définitions que l'on pose au début d'une recherche ne sont que des définitions d'*orientation* du travail, c'est ensuite le processus de recherche qui permet de *re*définir les concepts, de les préciser ou au contraire de les élargir, de mieux circonscrire leur domaine de validité, de repenser leurs relations avec les concepts voisins. » (Dumez, 2011: 78)

auteurs (Martuccelli, 2010 ; Ronell, 2009 ; Vidaillet, 2013), l'évaluation par l'épreuve est une compulsion propre à notre société – à la fois dans la ferveur avec laquelle les individus s'y soumettent que dans la propension de la société à s'organiser comme système d'épreuves multiples et enchâssées qui apparaissent de façon longitudinales (déployées tout au long de la vie) et latitudinales (« tous les domaines et dimensions de la vie sont désormais le théâtre d'épreuves, et les épreuves, à issues contingentes, se jouent et se rejouent sans arrêts et en même temps, au long d'une existence », Martuccelli, 2010: 94).

Les épreuves se rencontrent ainsi dans une logique de « système d'épreuves » propre à une société et à un moment de son histoire. Les épreuves sont donc communes car partagées par tous les membres d'une société donnée à une époque donnée. Toutefois, les individus y sont différemment exposés : l'ordre dans lequel les individus affrontent les épreuves d'un système d'épreuves donné n'est pas nécessairement identique ; les épreuves passées conditionnent en partie celles qui arrivent (du fait des ressources ou de l'expérience acquises) ; de plus, le sentiment d'une vie réussie passe par l'interprétation subjective des succès ou échecs face aux épreuves – il n'en est donc pas leur stricte somme ; enfin, les épreuves peuvent être contradictoires les unes avec les autres, le succès dans l'une peut induire un échec dans une autre et inversement.

Il est donc possible de s'intéresser à une épreuve en particulier (par ex. l'épreuve de gestion d'un collaborateur en détresse, Pezé, 2012) ou d'étudier un « système d'épreuve ».

2. SPECIFICITES DE L'EPREUVE VIS-A-VIS D'AUTRES CATEGORIES

Pour préciser les usages possibles de l'épreuve, nous allons présenter les proximités et différences spécifiques que cette catégorie entretient vis-à-vis d'autres catégories usuellement mobilisées en sciences de gestion : les événements, les incidents critiques, les crises, les rites de passage et les problèmes ainsi que les situations de gestion.

2.1. EVENEMENTS

L'événement fait référence à *ce qui survient* et qui obtient ce statut officiel lorsqu'un individu le perçoit comme tel (Zarifian, 2001). Dans la littérature, les événements étudiés sont souvent de grande ampleur comme des crises (Lamizet, 2006) mais peuvent également être plus banal,

comme ce qui survient *dans* une situation – notamment ce qui n'est pas prévu, un incident ou un écart à la norme (Filliettaz, 2004), autant de manifestations du réel qui résiste à l'application stricte du travail prescrit. L'épreuve s'en distingue : elle ne se limite pas à « ce qui survient » ; de plus, si une épreuve peut être déclenchée par un événement (un accident, une réaction imprévue, etc.) et inclure différents événements qui vont en affecter le cours, elle ne se réduit pas à une suite d'événements car elle inclut d'autres éléments importants, comme les actions entreprises par les individus pour l'affronter.

2.2. INCIDENTS CRITIQUES

L'épreuve et les incidents critiques ont une signification de sens commun assez proche. A l'origine développée par Flanagan (1954: 327), un incident critique était une activité humaine observable et complète prenant place dans une situation étudiée – et ayant un caractère « critique » (déterminant) pour l'accomplissement de cette situation. La méthode en cinq étapes proposée par Flanagan pour étudier ces incidents visait à décrire les comportements associés aux incidents critiques en vue d'agir sur ceux-ci par des prescriptions pour, *in fine*, modifier (fiabiliser, améliorer, etc.) la situation d'ensemble. L'épreuve se distingue assez clairement de cette première version. Toutefois, depuis, cette méthode a été adaptée de façon très différente pour étudier une grande diversité d'objets et de phénomènes non limités à des construits psychologiques. Butterfield et al. (2005: 483) ont ainsi synthétisé l'objet de cette méthode après 50 ans d'expérimentations foisonnantes : « Focus is on critical events, incidents, or factors that help promote or detract from the effective performance of some activity or the experience of a specific situation or event ». Vis-à-vis d'une telle définition, nous pouvons distinguer l'épreuve de deux façons : d'une part, les incidents critiques sont mobilisés au sein d'une méthode plus générale dont l'objet est précisé *a priori* là où les épreuves sont davantage une catégorie descriptive pouvant être utilisée dans divers designs de recherche qualitatifs ; d'autre part, et de façon plus décisive, l'épreuve est une catégorie plus englobante car, tout comme elle ne se limite pas à un événement, elle ne se limite pas à un incident, même critique : l'épreuve relève de l'activité ou de la situation dans laquelle les incidents surviennent. Elle implique donc une temporalité et un périmètre plus large.

2.3. CRISES

La signification de sens commun d'une crise entretient également des relations avec l'épreuve au sens où rien n'interdit à une crise d'être un défi particulier à surmonter – mais le caractère exceptionnel de ces événements empêche de les assimiler tout à fait. Les crises ont principalement été étudiées sous le prisme du *risk management* et du *sensemaking* (Weick, 1988) comme :

> « 'a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly' (Pearson and Clair, 1998, p. 60) » (cité par Maitlis et Sonenshein, 2010: 554)

Cette définition fait clairement apparaître des différences avec l'épreuve : l'épreuve n'est pas caractérisée par sa probabilité d'occurrence mais davantage par son ancrage socio-historique et sa dimension socialement partagée (et plutôt répétitive) ; elle n'est pas davantage caractérisée par un degré d'intensité – le pâtir subjectif éprouvé en la passant pouvant être variable ; si l'épreuve peut être ambiguë, ce n'est pas systématique, en particulier dans les épreuves fortement institutionnalisées et régulées ; enfin, elle n'implique pas systématiquement un impératif de décision rapide. Pour conclure, une crise pourrait être pensée comme une *sorte* d'épreuve particulière si ces deux catégories ne faisaient pas référence à des niveaux d'analyse différents : tandis que la crise menace la viabilité d'une *organisation*, l'épreuve s'adresse en premier lieu aux *individus* qui les affrontent. Il est donc plus approprié de penser la crise soit comme étant à l'origine d'épreuves individuelles, soit comme une « méta-épreuve » se diffractant en de multiples défis affrontés individuellement.

2.4. RITES DE PASSAGE

L'épreuve est également proche du rite de passage tel qu'il a été conçu par van Gennep (1981) puis Turner (1966) et mobilisé en sciences de gestion (voir par exemple Trice et Beyer, 1984 ou Czarniawska et Mazza, 2003). Le rite de passage est une des manifestations culturelles existantes au sein de nos sociétés et des organisations pour faciliter la transition individuelle entre deux statuts ou rôles sociaux tout en respectant des normes traditionnelles. Ce rite, accompli sous l'égide de membres expérimentés, est organisé en trois rites successifs (van Gennep, 1981) : les rites préliminaires (séparation du monde antérieur), liminaires (durant le stade de marge) et postliminaires (agrégation au monde nouveau). Si le rite de

passage peut être pensé comme l'épreuve par excellence, impliquant une profonde transformation de soi, toutes les épreuves ne peuvent être considérées comme des rites de passage : d'une part, les épreuves n'impliquent pas nécessairement une transition entre deux statuts ou positions sociales ; d'autre part, les épreuves ne sont pas forcément aussi structurées (elles n'impliquent pas systématiquement un enchainement en trois étapes successives), institutionnalisées et régulées (en référence à un ordre normatif traditionnel). Le rite de passage – comme d'autres rites (d'entrée, de sortie, etc.) – est donc vraisemblablement un cas particulier d'épreuve que l'on peut rencontrer dans les organisations.

2.5. PROBLEMES

L'épreuve peut également se rapprocher du problème, c'est-à-dire : « une situation indésirable, qui est significative pour un agent et qu'il est susceptible de traiter, même si c'est avec difficulté » (Agre, 1982, cité par Smith, 1989: 965). » (Journé et Raulet-Croset, 2008: 44). Toutefois, ce dernier n'est selon nous qu'un moment potentiel de la dynamique d'une épreuve : celle-ci ne pouvant se réduire à la formulation d'un problème et à sa résolution. L'épreuve peut contenir un ou plusieurs problèmes à résoudre ou encore « poser problème » mais se définit avant tout comme un défi à surmonter dont le caractère problématique est variable selon les épreuves et les individus. L'épreuve n'est donc pas systématiquement déclenchée ou organisée en référence à un problème – même si rien n'interdit qu'épisodiquement un problème, dans sa définition et sa résolution, puisse être une épreuve. Là aussi, le problème peut davantage être pensé comme un cas particulier d'épreuve.

2.6. SITUATION DE GESTION

Les situations de gestion sont une classe particulière de situations dans lesquelles : « des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin, 1990: 142). C'est une catégorie descriptive particulièrement intéressante pour étudier les phénomènes organisationnels et managériaux (Journé et Raulet-Croset, 2008). Comment les catégories d'épreuve et de situation de gestion s'articulent-elles ? Sont-elles confondues ? Distinctes ? L'une englobe-t-elle l'autre ? Notre point de vue est que si ces deux catégories partagent des points communs et peuvent être en recouvrement, celui-ci n'est que partiel. Autrement dit : si

une situation de gestion peut être une épreuve, toutes les situations de gestion ne sont pas des épreuves – et inversement. Les épreuves représentent une autre classe de situation.

Si l'épreuve est effectivement une situation se déroulant dans un contexte organisationnel, celle-ci n'est pas nécessairement « de gestion » : elle n'implique pas obligatoirement la production d'un résultat ; elle est davantage sensible à l'étude de l'expérience vécue, de ce que la situation fait ou implique pour les individus, dimension souvent négligée des études en management (Chanlat, 1998). Ainsi, elle ne recouvre pas nécessairement des situations instituées ou relevant du processus productif. En outre, les caractéristiques suivantes, propres à l'épreuve, ne s'accordent pas ou difficilement avec la définition d'une situation de gestion : (1) une épreuve n'implique pas nécessairement plusieurs participants au sens de Girin (1990: 143), à savoir celles et ceux qui sont affectés par le jugement émis sur le résultat de leur action collective (sinon, « ce sont des alliés, des complices, des opposants, ou des perturbateurs, mais ce ne sont pas des participants ») ; (2) le jugement formulé par une instance externe n'est pas absolument nécessaire – l'épreuve implique une sensibilité au jugement des individus sur eux-mêmes tant vis-à-vis de la conduite que de l'issue de l'épreuve mais également à l'inscription de ce résultat/jugement dans le cadre d'un parcours plus global. Ainsi, empiriquement, le domaine des épreuves et celui des situations de gestion ne se recouvrent pas complètement ; aucune de ces deux catégories n'englobe l'autre. La catégorie descriptive spécifique qu'est l'épreuve permet d'identifier et de caractériser des situations différentes de la vie organisationnelle – notamment en identifiant des situations non instituées qui, de part leur nature, sont plus difficilement visibles, notamment parce qu'elles ne participent pas directement aux processus organisationnels ou productifs formels.

3. USAGES POSSIBLES DE L'EPREUVE EN SCIENCES DE GESTION

Dans cette dernière partie, nous allons présenter des réflexions concernant les statuts potentiels que l'épreuve peut occuper dans une recherche puis les visées de connaissance auxquelles cette catégorie semble se prêter.

3.1. QUEL(S) STATUT(S) DE L'EPREUVE DANS UNE RECHERCHE ?

En vue d'éclairer l'éventail des usages potentiels de cette catégorie, nous suggérons quelques réflexions concernant le statut de l'épreuve dans un design de recherche, la granularité des épreuves étudiées ou encore le niveau d'analyse.

3.1.1. Unité d'analyse ou opérateur analytique ?

Il nous semble que l'épreuve peut être mobilisée de deux grandes façons différentes au sein d'une recherche : (1) comme unité d'analyse et (2) comme opérateur analytique (suivant la terminologie de Martuccelli, 2006). La première renvoie à des recherches qui mobiliseraient l'épreuve comme catégorie descriptives pour découper, dans les données, un ensemble d'éléments cohérents entre eux (l'épreuve) permettant l'analyse d'*autre chose*, c'est-à-dire d'une problématique qui serait susceptible d'être étudiée via d'autres catégories descriptives. En ce sens, l'épreuve est bien une classe de situation qui peut être mobilisée pour l'étude de divers phénomènes organisationnels : l'apprentissage individuel, la créativité, la coopération, les dilemmes éthiques, etc. L'unité d'analyse peut aussi bien être une épreuve vécue par un individu qu'une épreuve qu'un individu fait passer à un être (humain ou non) en vue de le tester (éprouver une procédure, la résistance d'un matériau, etc.). L'étude des épreuves permet ainsi, par exemple, d'étudier la construction identitaire en situation (Pezé, 2012).

Un second usage permettrait de libérer davantage la puissance analytique de l'épreuve. Il s'agirait de recherche dans lesquelles l'épreuve (et le système d'épreuves) serait recherchée *pour elle-même*, l'épreuve comme point de départ et d'arrivée de l'analyse (Barrère, 2005). Plus qu'une simple catégorie descriptive, cet usage de l'épreuve fait jouer ses propres catégories pour questionner les données : que se joue-t-il dans l'épreuve (en termes de tensions, de vécu, d'enjeu d'évaluation, etc.) ? Comment se répète-t-elle et quel est son degré de réversibilité ? De quelle(s) tendance(s) socio-historique(s) et organisationnelle(s) est-elle l'expression ? Quelles sont les ressources mobilisées pour y faire face ? Que révèle-t-elle sur le travail contemporain ? Comment plusieurs épreuves forment un système ? Quelles relations entretiennent-elles entre elles ? En termes d'importance respective, de fréquence, de succession ou combinaisons éventuelles, de ressources fournies par l'une pour en affronter une autre, etc. Ce second usage mobilise l'épreuve de façon plus ambitieuse au cœur du dispositif théorique et méthodologique de la recherche. Par exemple, une recherche visant à

cartographier les multiples modalités d'évaluation auxquelles sont confrontés des salariés ou à comprendre le processus particulier par lequel des cadres supérieurs gèrent les missions difficiles qui leurs sont confiées comme le redressement d'une unité.

3.1.2. Quel niveau de granularité ?

La notion de granularité renvoie à des « grains d'analyse » différents, à un degré de détail plus ou moins poussé des catégories utilisés pour analyser les données. Plus le niveau de granularité est élevé, plus les variations entre phénomènes ou variables sont lissées (Pentland, 2003). Il convient selon nous d'appréhender de façon souple et *ad hoc* le niveau de granularité des épreuves selon la recherche entreprise – même si l'épreuve apparaît davantage adaptée à l'étude de phénomènes de grain fin. Le niveau de granularité peut ainsi varier au niveau des épreuves empiriques relevées par les récits collectés. En effet, il existe potentiellement de multiples variations dans les déclinaisons d'une épreuve[8]. Le niveau de granularité peut également varier selon les épreuves identifiées empiriquement. L'épreuve type peut renvoyer à des défis affrontés en quelques minutes ; d'autres, de granularité plus élevée, impliquent des processus plus longs et plus complexes (par exemple, la réalisation d'un doctorat) – ceci étant dit, à ce niveau de granularité, ces épreuves peuvent davantage constituer des sortes de méta-épreuves qui recouvrent en réalité un système d'épreuves différentes de grain plus fin.

3.1.3. Quel niveau d'analyse ?

L'épreuve se situe à un niveau d'analyse individuel : une épreuve est vécue de façon singulière par un individu qui en fait le récit. Il est possible d'envisager de faire varier ce niveau d'analyse mais cela demande quelques précautions afin de transposer cette catégorie et ses caractéristiques clés de façon adéquates.

Ainsi, pour étudier les épreuves traversées par des groupes diversement importants, hétérogènes ou formels (par exemple une équipe projet ou un collectif d'individus liés par des affinités ou des mandats), il est important de conserver en mémoire que les individus de ce collectifs peuvent vivre la même épreuve de façon variable, qu'ils aient une responsabilité ou

[8] L'implication des enseignants dans l'établissement (Barrère, 2005) est un épreuve type qui se manifeste empiriquement entre deux « extrêmes » : (a) des épisodes continus de durée limitée avec une unité de lieu, peu d'intervenants, des enjeux banals, une évaluation d'ampleur limitée dans les objets éprouvés ou l'intensité de l'évaluation, etc. ; (b) des épreuves s'étalant sur une période de temps plus longue, impliquant des épisodes fragmentés dans le temps et l'espace, de nombreux intervenants, des enjeux plus marqués et marquants, etc.

un statut différent au sein du groupe ou encore que cette épreuve s'inscrive différemment dans leur parcours personnel (ce qui, en soi, peut être un axe d'étude). La construction d'un « récit collectif » de l'épreuve doit être sensible à conserver la multiplicité des vécus individuels, ce qui n'enlève rien à l'intérêt d'étudier la dynamique collective de l'affrontement de ce défi.

Enfin, il peut être tentant d'étudier les épreuves au niveau de l'organisation – ou épreuves *vécues* par une organisation (face à une innovation de rupture d'un concurrent, d'une catastrophe industrielle ou encore du changement majeur d'une variable macro-économique). Toutefois, pour éviter un anthropomorphisme abusif, il convient de s'interroger sur les modalités d'adaptation des caractéristiques individuelles au niveau organisationnel (par exemple, comment appréhender un pâtir subjectif organisationnel ?) Il faudrait également déterminer en quoi ces *épreuves organisationnelles* diffèrent de la crise que nous avons évoquée ci-dessus (2.3.).

3.2. L'EPREUVE POUR QUELLE VISEE DE CONNAISSANCE ?

Il n'est pas question ici d'enfermer l'épreuve dans une perspective unique. A priori, l'épreuve peut être mobilisée en vue de poursuivre des intérêts de connaissance différents, pour reprendre les réflexions d'Habermas (1990) : technique (ou instrumental), pragmatique (ou interprétatif) et émancipateur (ou critique).

Le prisme technique ou intérêt de connaissance instrumental vise à augmenter la maîtrise et le contrôle des processus sociaux et techniques. Ainsi, l'épreuve peut servir à étudier les situations éprouvantes ou défis rencontrés par les salariés afin d'améliorer divers processus productifs ou de services (par exemple, pour des consultants, établir des relations de confiance avec les clients). L'épreuve peut également permettre d'étudier les modalités de développement des compétences ou des connaissances – pour favoriser l'innovation (débloquer des « verrous technologiques ») ou l'expertise –, améliorer les processus de recrutement[9] et de socialisation, d'identification à l'entreprise ou à sa culture, de matérialiser les défis accompagnant un changement en vue de mieux le conduire ou de lutter contre les risques psychosociaux en développant les ressources permettant d'y faire face. Enfin,

[9] Ces travaux pourraient porter sur les conditions d'organisation et de déroulement des épreuves dans une logique de *catégorisation* (Boltanski et Chiapello, 1999) visant l'optimisation des processus d'évaluation.

l'épreuve peut être utilisée pour questionner ce à quoi l'organisation expose les salariés, jusqu'où elle les éprouve (et jusqu'où il paraît acceptable de les éprouver), etc.

Le prisme pragmatique, de nature interprétativiste ou herméneutique, vise quant à lui à favoriser la communication et l'intercompréhension entre les individus en mettant en évidence un sens partagé à leurs pratiques et interactions. Ces travaux peuvent sans doute tirer parti de l'épreuve, par exemple en restituant finement le vécu subjectif contemporain d'affrontement permanent de défis dont le recensement, la description et l'organisation en forme de système seraient susceptibles de faire sens pour les individus (leur permettant de (re)nommer leurs expériences et de poursuivre l'exercice de leur réflexivité). L'épreuve et le système qui l'organise deviennent ici un révélateur potentiel de nombreuses situations négligées dans une perspective strictement technique en déplaçant le regard sur une « autre réalité concrète du management » : « pleine de passions, de manœuvres de coulisses, de désirs inavoués, de résultats incertains, de comportements déviants, de socialité parallèle, d'envie, de jalousie, de différences et de créativité parfois débordante » (Chanlat, 1998: 82). L'usage de l'épreuve s'inscrit ici dans un projet plus vaste visant à penser des dimensions oubliées du management et de l'individu dans les organisations (Chanlat, 1990) en s'intéressant au retour, dans les théories et les pratiques, du sujet, de l'affectivité, de l'expérience vécue des acteurs, de l'historicité ou encore de l'éthique (Chanlat, 1998).

Enfin, le prisme émancipateur vise la libération des dominations et contraintes pesant sur le développement des potentialités humaines en vue de promouvoir l'autonomie et l'autoréflexion. Il porte son attention sur les diverses relations de pouvoir exercées sur les individus et les manières dont ils s'en libèrent, à l'image des *Critical Management Studies* (Huault, 2008). Il nous semble également intéressant de mobiliser l'épreuve pour questionner le fonctionnement des organisations et l'exercice du management. Cet intérêt se signale par exemple dans les travaux de Boltanski (2009) qui fait un lien direct entre l'épreuve et la critique : tandis que l'épreuve de vérité permet la reproduction symbolique de l'ordre dominant (la cérémonie, le rituel, etc.), l'épreuve de réalité et surtout l'épreuve existentielle permettent de questionner cet ordre dominant, voire de le remettre en question en questionnant ses principes, ses impasses, ses abus, etc. Ces épreuves existentielles, vécues individuellement sous le mode de la souffrance subjective, peuvent parvenir à modifier les

rapports sociaux – si l'épreuve en question peut être formalisée et partagée collectivement afin d'accéder à une reconnaissance sociale (Boltanski cite l'homosexualité comme exemple d'épreuve existentielle qui a progressivement – mais pas définitivement – amené une redéfinition des règles sociales vis-à-vis des orientations sexuelles). Ainsi, l'épreuve peut être mobilisée pour saisir certains effets des phénomènes de pouvoir ou de domination.

En conclusion, la catégorie descriptive d'épreuve proposée ici permet de multiples usages potentiels. Sa mobilisation est révélatrice d'un vécu individuel richement contextualisé au sein des organisations, ouvrant la possibilité de renouveler ou d'approfondir les connaissances sur de multiples phénomènes et processus, notamment leur déclinaison parfois très informelle voire invisible du point de vue du système productif, comme les activités managériales de régulation, rouage essentiel mais peu reconnu du fonctionnement des organisations. Espérons que la catégorie proposée ici puisse conserver la puissance heuristique de l'épreuve de sens commun tout en suscitant des recherches désireuses d'éprouver les réflexions proposées ci-dessus en vue tant de produire de nouvelles connaissances sur les organisations et phénomènes qui s'y déroulent que de redéfinir l'épreuve et ses caractéristiques afin d'asseoir davantage sa puissance explicative – et *in fine* d'en faire un véritable concept.

Références

Barrère, A. (2005), Les épreuves subjectives du travail à l'école. in Caradec V. et D. Martuccelli (dir.), *Matériaux pour une sociologie de l'individu. Perspectives et débats*. Villeneuve d'Ascq: Les presses universitaires du Septentrion, 277-293.

Boltanski, L. (1990), *L'amour et la justice comme compétence : trois essais de sociologie de l'action*. Paris: Métailié.

Boltanski, L. (2009), *De la critique : précis de sociologie de l'émancipation*. Paris: Gallimard.

Boltanski, L. et E. Chiapello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.

Boltanski, L. et L. Thévenot (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.

Butterfield, L. D., W. A. Borgen, N. E. Amundson et A.-S. T. Maglio (2005), Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5 : 4, 475-497.

Chanlat, J. F. (dir.) (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Québec: Les Presses de l'Université Laval & Editions ESKA.

Chanlat, J. F. (1998), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Québec: Les Presses de l'Université Laval & Editions ESKA.

Czarniawska, B. et C. Mazza (2003), Consulting as a liminal space. *Human Relations*, 56 : 3, 267-290.

Dumez, H. (2011), Qu'est-ce qu'un concept ? *Le Libellio d'AEGIS*. 7 : 1-SUP, 67-79.

Feldman, M. S. et Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22 : 5, 1240-1253.

Filliettaz, L. (2004), Le « hors-norme » mis en mots. La régulation langagière d'un « événement » en milieu industriel. in Rey, P., E. Ollagnier, V. Gonik et D. Ramaciotti (dir.), *Ergonomie et normalisation. Actes du 39ème congrès de la SELF*. Toulouse: Editions Octarès, 283-294.

Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51 : 4, 327-358.

Foucault, M. (2001), *L'herméneutique du sujet. Cours au Collège de France. 1981-1982*. Paris: Gallimard Seuil.

Foucault, M. (2008), *Le gouvernement de soi et des autres. Cours au Collège de France. 1982-1983*. Paris: Gallimard Seuil.

Foucault, M. (2009), *Le courage de la vérité. Le gouvernement de soi et des autres II. Cours au Collège de France. 1984*. Paris: Gallimard Seuil.

Girin, J. (1990), L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode, in A.C. Martinet (dir.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris: Economica, 141-182.

Habermas, J. (1990 [1968]), Connaissance et intérêt. in J. Habermas (dir.), *La technique et la science comme « idéologie »*, Paris: Gallimard, 133-162.

Huault, I. (2008), Les approches critiques en management, in G. Schmidt (dir.), *Le management. Fondements et renouvellements*. Auxerre: Editions Sciences Humaines, 315-323.

Journé, B. et N. Raulet-Croset (2008), Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*. 11 : 1, 27-55.

Lamizet, B. (2006). *La sémiotique de l'événement*. Paris: Lavoisier.

Laroche, H. (2002), Le manager en action : les jugements et l'attention. In A. Marchesnay et F. Palpacuer (Dir.), *Perspectives en Management Stratégique*. Paris: Editions EMS, 19-42.

Latour, B. (1995), *La science en action : introduction à la sociologie des sciences*. Paris: Gallimard.

Latour, B. (2011 [1984]), *Pasteur : guerre et paix des microbes*. Paris: La Découverte.

Le Petit Robert (2000), *Dictionnaire de la langue française.* Paris: Dictionnaires Le Robert.

Lemieux, C. (2008), De la théorie de l'habitus à la sociologie des épreuves : relire *L'expérience concentrationnaire*, in Israël L. et D. Voldman (dir.), *Michaël Pollak. De l'identité blessée à une sociologie des possibles*, Paris: Editions Complexe, 179-205.

Maitlis, S. et S. Sonenshein (2010), Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick. *Journal of Management Studies*, 47 : 3, 551-580.

Martuccelli, D. (2006), *Forgé par l'épreuve*. Paris: Armand Colin.

Martuccelli, D. (2010), *La société singulariste*. Paris: Armand Colin.

Martuccelli, D. et F. de Singly (2009), *Les sociologies de l'individu*. Paris: Armand Colin.

Pentland, B. T. (2003), Conceptualizing and Measuring Variety in the Execution of Organizational Work Processes. *Management Science*, 49 : 7, 857-870.

Périlleux, T. (2001), *Les tensions de la flexibilité*. Paris: Désclée de Brouwer.

Pezé, S. (2012), *La construction identitaire en situation. Le cas de managers à l'épreuve de la détresse de leurs collaborateurs*. Thèse de doctorat. Université Paris Dauphine.

Ronell, A. (2009), *Test Drive. La passion de l'épreuve*. Paris: Stock.

Van Gennep, A. (1981 [1909]), *Les Rites de Passage.* Paris: Éditions A. et J. Picard.

Trice, H. M. et J. M. Beyer (1984), Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9 : 4, 653-669.

Turner, V. (1966), *The ritual process: Structure and anti-structure*. New York: Cornell University Press.

Vidaillet, B. (2013), *Evaluez-moi !* Paris: Seuil.

Weick, K. E. (1988), Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of management studies*, 25 : 4, 305-317.

Zarifian, P. (2001), Evénement et sens donné au travail. in Jeannot G. et P. Veltz (dir.), *Le travail, entre l'entreprise et la cité*. Paris: puf, 109-124.