



HAL
open science

Matériau social et matériau de gestion : une expérience de pensée sur les difficultés du manager et du chercheur en gestion

Rémi Jardat

► To cite this version:

Rémi Jardat. Matériau social et matériau de gestion : une expérience de pensée sur les difficultés du manager et du chercheur en gestion. 2013. hal-01398167

HAL Id: hal-01398167

<https://hal.science/hal-01398167>

Preprint submitted on 16 Nov 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.

MATERIAU SOCIAL ET MATERIAU DE GESTION : UNE EXPERIENCE DE PENSEE SUR LES DIFFICULTES DU MANAGER ET DU CHERCHEUR EN GESTION

Rémi JARDAT, ISTECS, Paris, France

Résumé

Le présent travail propose une expérience de pensée : considérer les représentations de gestion comme un matériau (le *matériau de gestion*), la difficulté à manager comme une résistance de ce matériau et les sciences de gestion comme tentative d'établir une science de ce matériau. Le potentiel et les limites d'une telle « science » sont envisagés en considérant le matériau de gestion par différence et filiation avec le *matériau social* des sociologues ayant pris les organisations (entreprises, laboratoires, projets...) pour objet d'étude. Les sociologies de Bourdieu, Crozier, Boltanski et Latour sont abordées successivement comme grille d'explication des possibilités et impasses d'une étude managériale des organisations. Lire le matériau de gestion comme une forme dégradée plutôt du matériau social est une voie particulière de retour réflexif sur la discipline des sciences de gestion en vue de gagner en pertinence et légitimité.

Mots-clés

Management, matériau, représentation, Boltanski, Latour

Introduction

L'ingénieur qui s'intéresse aux problèmes de management comme aux tentatives de les aborder de manière académique est vite confronté aux déplorations relatives à une double résistance. D'un côté, on déplore la résistance au changement : les collectifs organisationnels résistent aux injonctions de ceux qui les dirigent, ce qui mène à des sous performance aussi bien à qu'à des conflits sociaux, les uns nourrissant parfois les autres en une spirale qui peut s'avérer source de surcoûts et de non-qualités chroniques, et aussi de désindustrialisation relative par rapport à des pays européens où la régulation sociale est plus fluide. D'un autre côté, la sociologie déplore la résistance du capitalisme à la critique par un mécanisme d'absorption voire de récupération, notamment lorsqu'il s'agit d'une critique proprement « artiste », comme l'ont exposé il y a plus de 15 ans Boltanski et Chiapello (1996).

Cette double résistance évoque à l'ingénieur une discipline à laquelle il a été confronté lors de sa formation : la résistance des matériaux, en même temps que se présentent peut-être à lui ces métaphores mécaniques par lesquelles on racontera que le manager est là, en quelque

manière, pour « pétrir la pâte humaine », « faire plier un groupe », sans parler des diverses « pressions » qu'il subit ou exerce. La résistance au changement apparaît dès lors comme la réaction exacerbée d'une pâte humaine aux efforts que le manager exerce sur elle. Même en situation plus apaisée la difficulté ordinaire à manager peut être décrite métaphoriquement comme la transmission délicate, et difficile à maîtriser, des contraintes imprimées par le manager à ce matériau.

Après avoir observé pendant une dizaine d'années cette résistance au changement en tant que consultant, puis participé pendant la décennie suivante à l'effort académique d'édification des « sciences de gestion » en tant que chercheur, l'auteur de ces lignes invite à une expérience de pensée : considérer que les sciences de gestion constituent, d'une certaine manière, une science du « matériau de gestion », cette pâte rebelle que le manager a parfois tant de mal à contraindre et à manier. Il s'agira alors de se demander dans quelle mesure le rêve d'une maîtrise de ce matériau, aussi bien par le praticien pétrisseur que par le scientifique en charge d'en dégager les lois, est ou non perpétuellement voué à l'échec, du fait des caractéristiques spécifiques de ce matériau.

L'intérêt de cet exercice réside, nous semble-t-il, en ce qu'il oblige à regarder comme telles les utopies scientifiques qui sous-tendent la construction d'un savoir gestionnaire. L'ingénieur sait qu'en décrivant les caractéristiques d'un matériau il en extrait un savoir d'autant plus puissant qu'il est en même temps très réducteur. La mécanique, l'optique aussi bien que l'électromagnétisme des milieux continus s'appliquent à des matériaux qui ne sont continus qu'à certaines échelles et dont les propriétés quantifiées ne subsistent que dans certaines conditions bien déterminées. Hors d'elles, c'est le grand inconnu qui subsiste. De même, peut-être qu'en assumant d'emblée le caractère réducteur de toute ingénierie du social, on sera contraint à en formuler les limites d'une manière qui enrichisse le regard porté sur les organisations, dans un langage où managers et chercheurs reconnaîtront leurs propres difficultés comme leurs propres démons.

1 - Définition d'un « matériau de gestion » et de ses propriétés non voulues

La nature d'un « matériau de gestion » pose question parce que le statut ontologique du « managérial » est particulièrement instable. Tout d'abord considérée dans la première moitié du XX^e siècle comme un atelier (Taylor), une structure de commandement paramilitaire (Fayol) en même temps qu'une unité fiscale et micro-économique, l'entreprise est devenue après 1945 une zone de rivalités politiques modélisables par le behaviorisme (Cyert et March, 1966) et domesticables par la cybernétique (Ansoff, 1966), avant d'apparaître comme un lieu d'apprentissage cognitiviste (Argyris et Schön, 1978) ou de production et reproduction permanente d'un sens commun (Weick, 1995). Dans le même temps, les recherches en gestion accompagnaient l'idéologie managérialiste par l'étude générale d'un phénomène organisationnel commun à tous les collectifs humains orientés vers un but¹. D'où l'intérêt de donner aujourd'hui du *managérial* une description qui tienne compte à la fois de cette généralité et de cette incertitude ontologique.

¹ Yvon Pesqueux a longuement décrit cette tendance à l'œuvre dans le *New Public Management* ainsi que les problèmes pratiques et épistémologiques qu'elle soulève (Pesqueux, 2007 : 134-168), non sans souligner ses conséquences en termes de « totalitarisme libéral ».

Le matériau de gestion comme espace de représentation doté de propriétés spécifiques

Je propose de considérer qu'une certaine réalité relève du management à partir du moment où la poursuite, par un collectif au moins partiellement humain, d'un objectif utilitariste sous contrainte de ressources, pose problème à l'instance en charge de *répondre de* l'atteinte de cet objectif. Aussi n'y a-t-il management que dans la mesure où il y a au moins un *responsable*, et au moins une personne qui s'intercale entre l'objectif dont rendra compte ce responsable et sa réalisation. Cet espace intercalaire résulte de la nécessité de mettre en réseau et de faire interagir d'une manière suffisamment déterminée tout un ensemble d'actants humains (clients, salariés, infirmières, contribuables, patients, assurés) et non humains (machines-outils, ordinateurs, instruments scientifiques, stimulateurs du marketing sensoriel) pour que puisse être représenté devant une instance de jugement le fait que «le résultat attendu a été obtenu». Du fait de l'incertitude qui règne nécessairement sur le comportement des acteurs comme sur la résultante collective de ces comportements, cet espace acquiert l'épaisseur et la densité d'un matériau que le manager tentera de modeler à sa guise : le matériau de gestion. Une telle définition du phénomène managérial ne va pas sans un certain cynisme puisqu'elle identifie les réalisations du manager aux représentations que l'on s'en fait : elle a néanmoins le mérite de pouvoir rendre compte des phénomènes de distorsions courants par lesquels des phénomènes courtisans, aussi bien que des dynamiques d'auto-intoxications et d'intoxications réciproques, peuvent présider aux décisions prises par les managers et à l'évaluation qui en est faite dans des collectifs managériaux. L'auteur de ces lignes a eu d'occasion d'observer cette force du représentationnel et de ses dérives au cours de ses dix ans passés aux côtés des entreprises qu'il a conseillées.

Les propriétés de ce matériau font en effet toute la fragilité et la « grandeur » du manager. C'est tout d'abord un matériau *élastique* : comme les affres de la conduite du changement l'ont suffisamment illustré², la tendance à revenir à l'écart (qui n'est pas l'état) initial malgré les pressions exercées sur un collectif humain est indéniable (Figure 1).

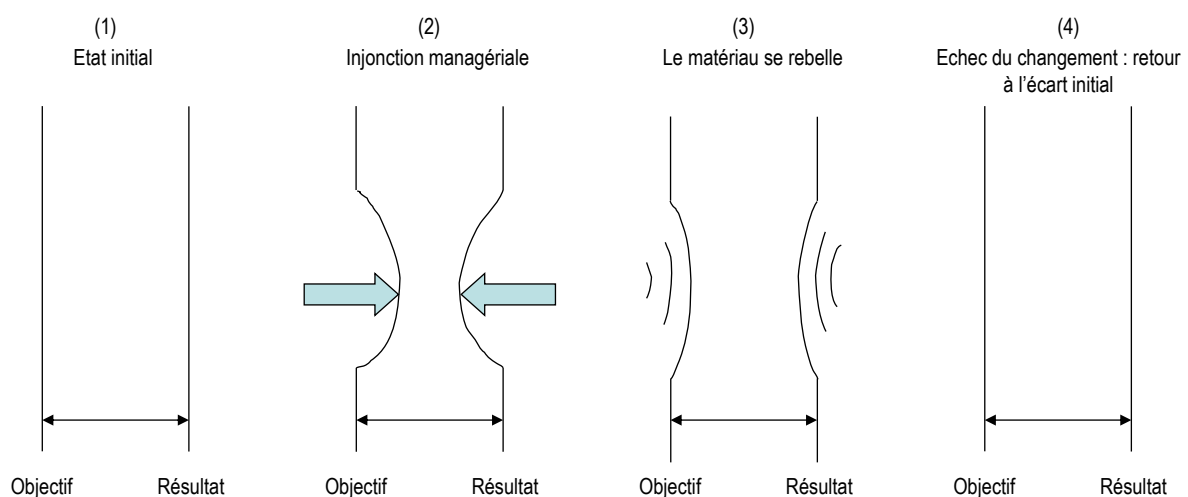


Figure 1 – Elasticité du matériau de gestion

² (Desmarais, 2001)

C'est également un matériau *multiréfringent* : la direction prise par les impulsions incidentes n'est que trop souvent réfractée en une multitude de trajectoires déviantes, tant les membres d'une organisation peuvent s'avérer susceptibles, soit de détourner à leur seul profit les dispositions d'intérêt collectif³, soit d'être contraints eux-mêmes à la déviance. Cette déviance n'est bien souvent pas pleinement intentionnelle : l'irruption de contraintes non anticipées par leurs managers ou encore l'irréductible décalage qui persistera toujours entre comportements attendus et dispositifs d'incitations disponibles forcent les managés à transgresser pour se conformer (Figure 2).

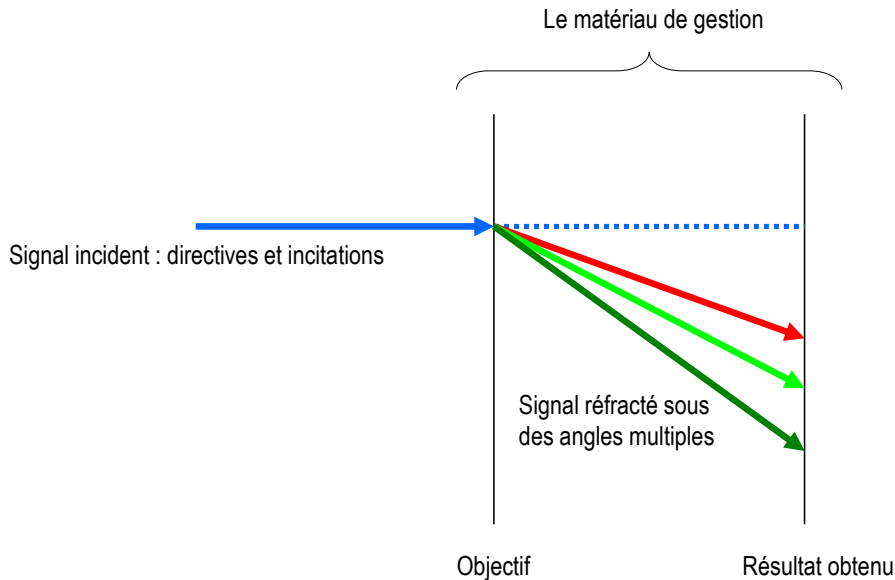


Figure 2– Multi-réfringence du matériau de gestion

Ainsi défini, le management est-il une réalité ou une représentation ? Je proposerai une réponse qui pourra troubler : le management n'est une réalité que parce qu'il est une représentation, et les propriétés de cette représentation rendent compte pour une bonne part des propriétés du matériau de gestion⁴.

Un espace de représentations périodiquement renouvelé par le regard des sociologues

Du fait des contraintes de ressources d'une part et des contraintes de vivre ensemble d'autre part, le managérial compte en effet parmi ses parents l'économique et le social. Les sociologies des organisations en fournissent des exemples triviaux. Par exemple, la vision du social proposée par Michel Crozier et son école⁵ a profondément influencé la représentation que le manager pouvait se faire de ses propres marges de manœuvres. Sont apparus, en face des impératifs d'ordre et d'ingénierie de Fayol et Taylor, les enjeux individuels des acteurs et les marges de manœuvres propres aux managés que d'irréductibles incertitudes

³ Par exemple le directeur général France d'un leader mondial du logiciel me relatait récemment l'exaspérante capacité de ses commerciaux à détourner les systèmes de prime à leur seul profit, malgré l'intérêt collectif au service duquel on avait désespérément tenté de les concevoir : « un commercial est auto-entrepreneur au service de ses seuls intérêts personnels ».

⁵(Crozier, 1964), (Crozier & Friedberg, 1977), (Morin, 1991)

informationnelles rendent inévitables. Les méthodes de conduite de changement pratiquées par les directions générales en lien avec des cabinets de conseil en ont été radicalement transformées (Desmarais, 2001). Cet exemple m'incite à avancer que c'est le social qui donne une majeure partie de son épaisseur au matériau de gestion. Je vais donc tenter ici de retracer en partie l'essence du managérial par différence avec le social. Pour cela je comparerai tout d'abord les visions du social qui s'opposent au cours de Trente Glorieuses et la texture du managérial qui leur est contemporaine, au croisement des paradigmes structurationnistes et cybernétiques. J'examinerai ensuite le même différentiel à partir des regards sociaux de l'ère des sciences cognitives qu'offrent, d'un côté Luc Boltanski (2009) dans une approche de type « cognitiviste » et Bruno Latour (2006) dans une approche de type « connexionniste ».

2 Structuralisme vs. Behaviorisme : matériau social et matériau de gestion dans le compromis fordiste

Les années 1970 sont marquées par l'affrontement de deux paradigmes du social, y compris lorsqu'il s'agit de porter un regard sociologique sur l'entreprise. L'histoire des représentations managériales tend à montrer que « matériau de gestion » résulte de transformations bien particulière de ce « matériau social ».

Un matériau social clivé engendre un matériau de gestion stratifié

Pierre Bourdieu envisage le monde social comme fragmenté en classes et fractions de classes, chacune d'entre elles étant caractérisée par une convergence de dispositions en matières de goûts, de langage, d'attitudes corporelles qui façonnent la manière dont chacun filtre la réalité en même temps que cette réalité tend à se stabiliser, par ajustements réciproques des attitudes et comportements au sein du groupe social. Cette rétroaction permanente entre les dispositions individuelles et le collectif est rendue possible par un médiateur inconscient mais réel que Bourdieu appelle l'*habitus*. Une telle « réalité sociale » va de pair avec le compromis fordiste des Trente Glorieuses et permet notamment à celui qui est alors un disciple de Bourdieu, Luc Boltanski, de penser *Les cadres* (1982) comme un groupe social particulièrement digne d'intérêt, parce que situé, dans le contexte fordiste, en position d'« acteur-pivot » entre groupes dominés et groupes dominants. Comme je l'ai exposé dans ma thèse (réf. Anonymisée), le temps du compromis fordiste est aussi celui de la crainte qu'éveillent, au sein des instances dirigeantes, l'émergence d'une *technostructure* susceptible de s'autonomiser et de faire écran entre les réalités de terrain et les « bureaux enfumés » (Ansoff, 1966) où se prennent les décisions stratégiques. Les processus de réflexion stratégique proposés par Ansoff illustrent la transformation que subit le matériau social pour devenir managérial : ils opèrent une stratification de nature à marquer tout à la fois la prééminence de la direction générale et la continuité de son influence jusqu'aux points d'exécution les plus distants de l'organisation (réf. anonymisée). Représenté initialement comme clivé et parcouru de conflits car multidirectionnel (chaque groupe social tendant à poursuivre ses propres intérêts et développant ses propres stratégies de légitimité), le matériau social fordiste devient managérial en acquérant simultanément continuité et anisotropie⁶, du fait d'une texture de stratification centrée sur la direction générale (cf. fig. Figure 3 ci-dessous)

⁶ au contraire d'un matériau isotrope, c'est-à-dire qui ne privilégie aucune orientation dans sa réaction aux sollicitations extérieures.

Du matériau social clivé (Bourdieu)...

...au matériau managérial stratifié (Ansoff)

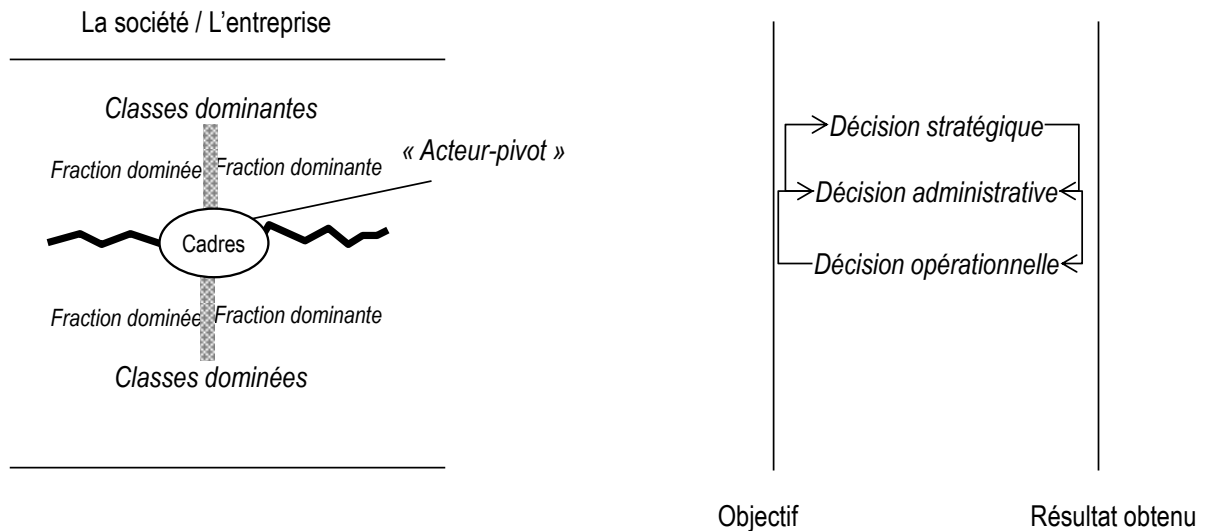


Figure 3 : matériau social et matériau managérial fordistes

Un matériau social « gazeux » épaissit et déstructure le matériau de gestion

Tout en restant dans un paradigme cybernétique (que ses utilisateurs préféreront qualifier de « systémique »), les analyses des sociologues de l'école de Crozier vont s'opposer radicalement à une telle vision ancrée dans le collectif et accompagner la sortie du modèle fordiste. Ainsi, Pierre Morin critiquera-t-il vivement les « analyses dispositionnelles » (Morin, 1991 : 50-59). En effet, dans les jeux d'acteurs décrits par Crozier, tout autant que dans la dialectique de l'acteur et du système (Crozier et Friedberg, 1977), l'individu sans histoire est la maille essentielle d'intelligibilité du social. Ce dernier devient un matériau « amorphe » (c'est-à-dire, au sens cristallographique, sans *structure*) constitué d'individus dont les comportements dépendent de la situation du moment et de l'équilibre contribution-rétribution qu'ils entrevoient à chaque instant. L'art du manager consistera à éviter les effets pervers résultant des multiples comportements individuels en sachant orchestrer ces derniers via les envies et les craintes qu'il aura suscitées auprès de chacun. Le matériau social de l'organisation devient ici une sorte de « gaz⁷ » d'individus animés de désirs que le manager s'efforcera d'agiter et de canaliser à sa guise⁸.

⁷ La physique modélise les gaz comme des ensembles de particules « microscopiques » (molécules) agitées sans cesse d'un mouvement désordonné dit « brownien », fruit des collisions des particules entre elles ou avec les parois du récipient qui éventuellement enferme le gaz. Du fait du mouvement brownien, le gaz n'a pas vraiment de mémoire, mais il réagit aux sollicitations dont il fait l'objet, telle une variation de son volume (si l'on déforme le récipient) ou un apport de chaleur. On peut alors établir un lien entre les propriétés « macroscopiques » du gaz (température, pression) et les caractéristiques « microscopiques » du mouvement des particules. Par exemple, un gaz verra sa température s'élever si la vitesse des particules augmente. Dans ce modèle *thermodynamique* du gaz, la médiation entre échelle microscopique et échelle macroscopique est assurée par des outils statistiques (« libre parcours moyen » d'une particule entre deux collisions, « énergie cinétique moyenne » de chaque particule, etc.). La dynamique fondamentale qui explique les paramètres macroscopique du gaz est donc, dans un tel modèle, celle d'une action-réaction individuelle, déterministe et mécanique de chaque particule aux chocs qu'elle subit. L'individualisme méthodologique de Crozier, dans lesquelles les propriétés collectives du social reflètent directement les réactions comportementales des individus aux collisions d'intérêts personnels calculables et rationnels présente ainsi une homologie frappante avec la thermodynamique des gaz.

⁸ Théories et pratiques décrites en détail dans (Desmarais, 2001)

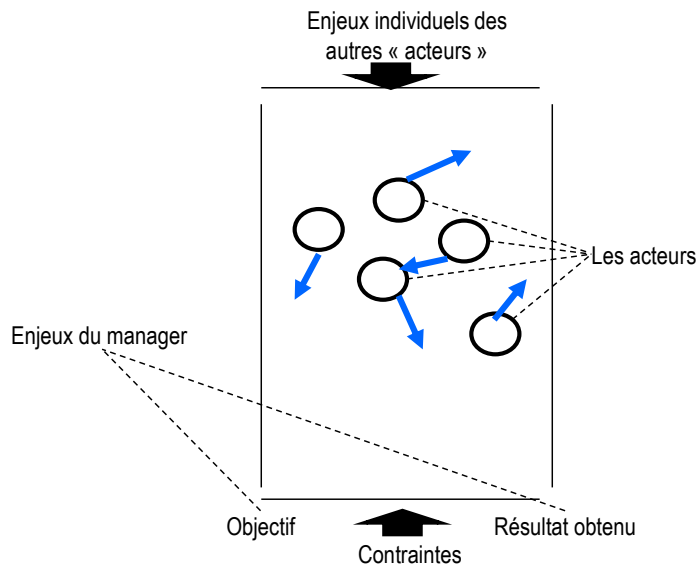


Figure 4– La matériau social « systémique » de sortie du fordisme : un gaz d’acteurs poursuivant leurs intérêts propres et connus

On peut comprendre que, dans cette optique, le managérial prenne un tour transgressif : il s’agira en effet, à l’aide d’un savant jeu de prises de paroles inédites par leurs emplacements comme par leur contenu, de briser les clivages manager-managé, dirigeants-syndicats, salarié-usager, etc. qui apparaissent comme autant de survivances passées du modèle fordiste. La spécificité du managérial consiste alors à prôner la transparence et le décloisonnement, tout en maintenant l’usage d’outils de gestion (comptabilité, schémas stratégiques de type « forces concurrentielles » ou « matrices stratégiques ») qui par leur texture maintiennent la prééminence de la direction générale. Le matériau de gestion post-fordiste présente ainsi deux nouvelles caractéristiques : d’une part *il s’est épaissi* car au circuit court injonction-sanction qui caractérisait le commandement (fordiste) s’est substitué le circuit long objectif-enjeux individuels-rétribution-contribution propre à la conduite du changement systémique. D’autre part il s’est déstructuré car la polarisation politique et sociale, matérialisée par les anciens collectifs, a laissé la place⁹ à une unique polarisation orientée vers la création de valeur, ce qui rend possible et nécessaire de penser le management comme une conduite du changement stratégique (car il faut anticiper les contre-réactions des atomes désirants) et perpétuelle (sous peine de voir le gaz se solidifier et cloisonner). Toute la question qui reste néanmoins posée est jusqu’à quel point ce fluide gazeux reste compressible, avec les risques d’implosion ou d’explosion que l’on sait. Il n’en reste pas moins que le mérite d’avoir conféré au matériau de gestion une plus grande épaisseur comme un potentiel de multidirectionnalité plus grand à maîtriser est revenu en premier lieu à des sociologues, et non à des managers ou chercheurs en gestion.

⁹ Processus relaté entre autres par Boltanski et Chiapello (1999)

3 Cognitivism vs. Connexionnisme : un nouveau matériau social pour enrichir le matériau de gestion

Les années 1980 et 1990 voient l'émergence des sciences cognitives accompagner le retour d'un sujet aux capacités auto-réflexives en sciences humaines, ainsi que la prise en compte, aux côtés de la linguistique qui fut mère du structuralisme, de la pragmatique qui étudie l'utilisation du langage comme acte en situation. Un tel tournant épistémologique ouvre de nouvelles possibilités de représentations du social. Le courant *cognitivist* des sciences cognitives pose la question de la corrélation entre la production cérébrale de représentations et le monde d'où proviennent les stimuli. Cybernétique à ses débuts¹⁰, le cognitivism va de pair avec des questions philosophiques fondamentales sur la réalité de la « réalité » et le degré d'adéquation entre structures du monde, structures du langage et structures de l'esprit. Dans cette veine s'inscrit la vision du social que construit progressivement Boltanski, à partir de l'économie des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991) comme à partir d'une étude des processus d'institutionnalisation et de critique (Boltanski, 2009). Plus tardivement, le *connexionnisme* entend quant à lui rendre compte du processus de connaissance à partir de la complexité émergeant des myriades de connexions synaptiques qui se produisent dans le cerveau. La notion de réseau y joue un rôle-clé, sachant que ce réseau, celui des synapses, n'est retraçable qu'indirectement via l'activation simultanée, répétée, mais toujours évanescence, des nœuds du réseau que sont les neurones. L'imagerie médicale ne livre ainsi que la trace neuronale des réseaux synaptiques en train de se faire et de se re-faire ou dé-faire, tel les « collectifs en cours d'assemblage » que Bruno Latour juge nécessaire d'étudier pour « refaire de la sociologie » (Latour, 2006). De même que cognitivism et connexionnisme, malgré les luttes qui ont pu les opposer, jouent un rôle complémentaire dans le progrès des sciences cognitives, les deux visions du social proposées respectivement par Boltanski et Latour se complètent et sont susceptibles de croiser et éclairer chacune la représentation du managérial.

3.1 Matériau social boltanskien et matériau de gestion

Dans lignée de Wittgenstein, Luc Boltanski oppose *réalité* et *monde*. D'un côté, la réalité n'est constituée que de ce qui est reconnu de façon collective et stable comme faisant partie du cours des activités humaines : c'est le cela-va-de soi (*the world taken as granted*) des sociologues d'inspiration phénoménologique (Boltanski, 2009 : 84). Cette réalité est construite collectivement : « chacun ne reconnaît la réalité (ou ne reconnaît ce qui, dans son expérience, relève bien de la réalité) que parce que d'autres la lui désignent comme telle » (ibid., p. 65). C'est aussi pourquoi elle est intrinsèquement fragile : « la réalité de la réalité doit sans arrêt se trouver renforcée pour perdurer. » (ibid.). Cette réalité se détache du monde (entendu, au sens de Wittgenstein, comme « tout ce qui advient¹¹ ») et se trouve toujours menacée d'un débordement de monde qui viendrait démentir, par quelque événement inattendu, la réalité de cette réalité. La remise en cause de la réalité à partir d'éléments externes puisés dans le monde est appelée *critique*. La réalité est maintenue (au sens d'une *maintenance*) par divers procédés (tels les rituels) qui exercent un contrôle selon deux dimensions : la dimension sémantique et la dimension pragmatique.

¹⁰ Comme en témoigne, par exemple, l'hypothèse de *modularité de l'esprit* (Fodor, 1983)

¹¹ « Alles, was der Fall ist » : littéralement « tout ce qui est le cas », l'ensemble instable et mouvant de tout ce qui se produit avant que le regard intelligent ne vienne y projeter des régularités, donc des essences.

Une réalité socialement construite menacée en permanence par un monde qui la déborde

Selon Boltanski, c'est l'impossibilité d'une adéquation totale de la réalité (socialement construite) au monde qui fonde la possibilité de la critique en même temps que celle d'une réalité sociale. Cette réalité est tout à la fois indispensable à la vie collective (car sans ses repères les individus ne pourraient plus vivre ensemble) et menacée en permanence par son irréductible inadéquation au monde, qui laisse ouverte la possibilité de démentis. C'est pourquoi elle est structurée, pour sa maintenance, en institutions. Le rôle des institutions n'est pas seulement pragmatique (police, finance) mais avant tout sémantique : ce sont les institutions qui établissent les types et font le tri, dans le monde, entre ce qui doit être « respecté » et ce qui ne peut pas l'être. Ce tri est indispensable à la vie sociale.

Cette tâche de fixation de la référence (ibid., p. 120) ne va toutefois pas sans problèmes étant donné l'impossibilité de faire coïncider totalement ce qui advient avec le concept par lequel on le désigne. C'est la « contradiction herméneutique » fondamentale de la réalité sociale, laquelle selon Boltanski est double. D'une part il y a toujours un doute sur la légitimité du *porte-parole* dans lequel s'incarne nécessairement l'institution pour dire ce qu'il en est. D'autre part chaque membre du corps social dispose de la compétence nécessaire pour percevoir d'inévitables décalages entre « le langage et les situations d'énonciation dans lesquelles il s'actualise ». Les institutions doivent donc développer une certaine plasticité pour pouvoir réparer sans cesse les déchirures qui se produisent entre la réalité sociale et le monde, se « réinstitutionnalisant » sans cesse pour éviter de « perdre leurs contours et de se défaire » (ibid., p. 124).

Le managérial vu comme un filtrage du « monde » en vue de la domination sociale

L'acte par lequel un accord est trouvé sur ce qu'il en est d'une personne ou d'un état de chose par rapport au type est appelé *épreuve*. Les institutions se maintiennent par la mise en œuvre d'épreuves de vérité, et font face à la critique lors d'épreuves de réalité (privilegiées par la critique réformiste) et d'épreuves existentielles (propres à la critique radicale). Or, selon Boltanski, le monde post-fordiste est caractérisé par des effets de domination dits « gestionnaires » dans lesquels la critique réformiste a été incorporée aux routines de la vie sociale de telle sorte que la réalité devient inattaquable. Ce mode de domination s'exerce par l'intermédiaire du changement, qui devient un objectif en soi, source d'énergie, et rend difficile l'identification (et donc la dénonciation) des dominants. Les dispositifs de domination désarment la critique en modifiant alternativement « tantôt les formats d'épreuves, tantôt la réalité, construite et validée par l'issue des épreuves et tantôt le monde. » (ibid., p. 194). C'est donc, pour reprendre ma terminologie, une schistosité permanente que provoquent la domination gestionnaire via ces cisaillements incessants du lien entre type et états de choses. Ces interventions « se trouvent incorporées à un processus d'accompagnement d'un *changement* permanent, présenté à la fois comme *inéluçtable* et comme *souhaitable*. » Le rôle joué par les experts y est crucial, puisque la modélisation « permet de résorber en quelque sorte le monde en le rendant indistinct de la réalité dans laquelle il se trouve dès lors incorporé » (ibid., p. 195). Les épreuves de vérité y prennent, tel le *benchmarking*, la forme d'une double herméneutique auto-réalisatrice analogue à celle que dénonçait Goshal (2005) à propos de la théorie de l'agence.

Un matériau de gestion à la fois « creux » et précontraint

Le matériau social boltanskien est ainsi fait d'une réalité sociale construite et d'un monde inconnaissable dans sa totalité¹², que les institutions cherchent en permanence à faire coïncider tandis que la critique vise à dévoiler leur différence. La réalité est structurée de façon asymétrique, les dominants de notre temps s'appelant désormais les *responsables* (ibid., 216). Ces responsables disposent d'une large gamme d'actions, se voient assigner des missions qui leur permettent légitimement de contourner les règles au nom d'objectifs supérieurs, et jouent sur leur double appartenance aux organisations et administrations officielles d'une part et aux réseaux informels qui font leur carrière d'autre part. La réalité sociale gestionnaire joue en permanence avec la sémantique et cisaille les fils par lesquels la critique pourrait remonter de cette réalité au monde et dévoiler ses contradictions.

Y a-t-il encore une place, avec une telle notion du social, pour décrire les spécificités qui seraient celles du matériau de gestion ? A la stratification autour du dirigeant s'y superpose un forçage sémantique de nature à renforcer l'illusion pour le manager que la réalité managériale (celle des formats d'épreuve tels que les objectifs, les organigrammes, le stableaux de bords, les séminaires...) coïncide avec le monde. Le matériau de gestion est en quelque sorte en permanence « précontraint » pour résister à la rupture, dans le même temps qu'il s'avère extrêmement friable car excessivement creux, évidé de l'ensemble des éléments du « monde » réel qu'il n'intègre pas dans sa « réalité » socialement construite.

3.2 Matériau social latourien et matériau de gestion

Le paradigme connexionniste de Latour (2006) présente bien des homologues avec les schémas cognitivistes boltanskiens. A la « réalité socialement construite » de Boltanski on peut faire correspondre le « social n°1 » et « le social n°3 » de Latour, l'un et l'autre correspondant respectivement aux échelons du macrosocial et du microsocal. A la « réalité sociale en train de se faire » correspondrait le « social n°2 », celui des associations en train de constituer un collectif, matière privilégiée de la sociologie de la traduction. Au *monde* de Boltanski et Wittgenstein, inconnaissable dans sa totalité, Bruno Latour substitue le *plasma*¹³, réalité « interstitielle », constitué de tout ce qui n'est pas tant caché qu'« inconnu ». En effet « la société n'est pas le nom par lequel on peut désigner la totalité du terrain » (ibid., p. 355).

Un paradigme « relationniste » qui va à l'encontre du sens commun

Toute la difficulté de la démonstration latourienne réside dans le primat ontologique qu'il accorde à la relation et non aux entités reliées.¹⁴ Les « nœuds » de réseau y apparaissent en effet comme des entités secondes et dérivées des relations qui les dessinent. L'acteur lui-même n'y est plus qu'une figure définie par l'ensemble de ses connexions dans un réseau, d'où le nom paradoxal de « théorie de l'acteur-réseau » qu'adopte la sociologie de la traduction. Ces connexions s'établissent certes entre des actants humains ou non humains, ce qui fait apparaître la circularité du schéma relationniste réduisant l'actant aux relations qui le dessinent. Une telle circularité serait cependant tout autant présente dans la définition d'un réseau qui prendrait pour point de départ les nœuds de ce dernier. La difficulté du relationnisme n'est donc pas une question de logique, mais d'habitude, puisque le fait d'avoir

¹² « Le monde on ne le connaît pas et on ne peut prétendre le connaître, dans la perspective d'une totalisation » (ibid., p. 196). La perspective adoptée apparaît ici comme kantienne, le « monde » jouant le même rôle que la « chose en soi » dans la *Critique de la raison pure*.

¹³(Latour, 2006 : 351-355)

¹⁴ Ce réalisme des relations posé bien auparavant par Simondon (1964, rééd. 2013) ne peut pas ne pas voir inspiré Latour, bien que ce dernier ne l'exprime jamais explicitement. Nous n'avons ici pas l'espace nécessaire pour ouvrir l'importance de cette filiation non reconnue.

un corps et d'en percevoir d'autres nous rend au quotidien évidente l'ontologie de l'acteur et non celle de la relation.

Le « social n°2 » de Latour résulte donc de l'assemblage hétéroclite, et observable seulement dans le temps où il se produit, d'éléments non sociaux (humains ou non humains). Dans un tel monde les entités surplombantes du « social n°1 » (groupes, fractions, ethnies, sociétés) n'ont pas d'existence réelle : « le monde social est plat », c'est un tissu sans coutures qui se replie sans cesse sur lui-même lorsque se produisent des connexions. Si les entités sociales n'ont pas de pouvoir explicatif intéressant, la longueur et la topologie des réseaux assemblés, ainsi que les propriétés des nœuds de ce réseau qui transmettent et transforment (les « médiateurs ») permettent en revanche de rendre compte de la puissance de ces réseaux. En particulier, les *centres de calcul* (points de convergence de réseaux, tels un laboratoire scientifique ou un ministère) et les réseaux métrologiques jouent un rôle clé dans le maintien de la réalité sociale.

Le matériau de gestion apparaît comme un sous-réseau du matériau social

Dans un tel paradigme le managérial n'apparaît que comme un sous-ensemble du social : par construction le managérial ne considère que les sous-réseaux convergeant vers le centre de calcul de la performance dont doit répondre le manager. Les réseaux de la gestion étant plus restreints que ceux du social, le plasma interstitiel qui les environne ne peut qu'en être plus compact et donc la réalité managériale plus fragile. On peut certes dire du manager ce qui est dit de tout homme de pouvoir selon la sociologie de la traduction : il s'efforce d'assembler dans son réseau l'ensemble hétérogène d'actants humains et non humains qui maximisera son pouvoir, sans regarder à la nature de chacun des actants. Règles, outils de gestion, organigrammes, collaborateurs, financements ne seront pour lui que des moyens divers sur lesquels il s'appuiera, selon les circonstances, pour atteindre son objectif. La vision de l'homme de pouvoir selon Latour rejoint en cela celle du *responsable* selon Boltanski : celle d'un décideur aux marges de manœuvres plus larges que celles des acteurs qu'il instrumentalise dans son réseau. Cet homme de pouvoir est indifféremment un homme d'Etat, un manager, un directeur de laboratoire : Latour, par analogie avec Machiavel, l'appellera le *Prince* (Akrich & al., 2006 : 87-107).

Empiriquement, on constate que le manager a besoin de puiser dans le non-managérial pour plier son matériau

Il n'en reste pas moins que, du fait de l'hétérogénéité de ces leviers, c'est dans le non managérial que le manager sera probablement tenté de puiser des assurances supplémentaires quant à l'effectivité de son pouvoir. Le rôle du chercheur consiste à retracer le plus fidèlement possible les réseaux par lesquels s'assemble le managérial à partir des ingrédients qui ne lui appartiennent pas en propre et sont eux-mêmes reliés à d'autres réseaux qui font leur utilité pour le manager. Ainsi, le réseau métrologique comptable d'un projet humanitaire interculturel (réf. anonymisée) peut-il difficilement faire sens aux yeux du chercheur si ce dernier ne dessine pas (ou du moins n'entrevoit pas), au fin fond des villages pré-industriels du Tiers-Monde, les liens spécifiques qui s'établissent entre les actants ruraux de ce réseau. Tant que l'enquête n'est pas poussée suffisamment loin dans la capillarité du réseau, c'est la fausse impression d'une comptabilité fruste et naïve qui prédominera, alors que la confrontation au manager tel qu'il est équipé localement nous révèle un reporting tout à la fois rusé et pertinent (ibid., p. 311).

3.3 Latour vs. Boltanski : deux version complémentaires du social et du managérial

Le « matériau social » que proposent, chacun à leur manière, Latour et Boltanski, diffère non seulement par le langage utilisé pour le décrire (avec de trompeurs contresens potentiels – cf. Figure 5) mais aussi par des choix de priorité épistémologique. Toute pensée du social recèle des apories, mais chacun des deux sociologues accorde la priorité au traitement de certaines d'entre elles de préférence aux autres, et ainsi trouve sa propre réponse à la question d'une *réalité* du social.

Boltanski	Latour
<ul style="list-style-type: none"> • Désigne par le terme « monde » ce qui arrive réellement • Nomme « réalité » une fiction sociale • $\Delta(\text{monde} - \text{réalité}) = \text{contradiction herméneutique fondamentale}$ • Énoncé vs référent : recours à la sémiotique peircienne • Paradigme cognitiviste 	<ul style="list-style-type: none"> • Nomme « réalité » ce qui existe vraiment • Désigne par le terme « monde » les propositions faites à l'observateur • $\Delta(\text{réalité} - \text{monde}) = \text{inconnu, « plasma »}$ • Référentialisation permanente et circulante : recours à la sémiotique saussurienne • Paradigme connexionniste

Figure 5 - Boltanski vs. Latour : deux langages différents pour rendre compte des apories du social

Le paradigme cognitiviste permet à Boltanski d'affronter l'antique aporie *être / non être* et la délicate distinction aristotélicienne entre *espèce* et *genre*, à l'aide du formalisme de la philosophie analytique et de la sémiotique peircienne. L'aporie être/non être est résolue en dichotomie être/paraître (c'est le double jeu de *responsables*) et la distinction genre / espèce est formulée en couple occurrence / type (c'est le lieu d'émergence de la *contradiction herméneutique*). La correspondance énoncé / référent, propre à la sémiotique peircienne qui baigne le cognitivisme, permet de formuler ce déplacement.

Le paradigme connexionniste permet à Latour de convertir l'aporie *local/global* dans la mesure où le réseau est à la fois l'un et l'autre. Cette conversion de l'aporie local/global en une dichotomie connecté / non connecté a pour prix le passage à une ontologie du lien, contre-intuitive pour l'intelligence humaine qui est habituée à raisonner avec des corps (physiques, sociaux ou politiques). L'aporie *être / non être* est résolue en dichotomie être/paraître non sous l'angle de l'hypocrisie mais sous celui de l'attention. Bien qu'ayant dissous la distinction local/global, le réseau coexiste avec une sorte de hors lieu, le « plasma » ou ensemble de ce qui existe et apparaît mais n'a pas encore été remarqué, sans qu'il y ait là contradiction ni hypocrisie. L'étrangeté de ce concept est la contrepartie de l'abolition de la notion de distance par le réseau. D'un côté il n'est pas envisageable que quelque chose ne soit pas extérieur à ce réseau, mais d'un autre côté cette extériorité est difficile localiser en bloc du fait du caractère local *et* global du réseau. Dès lors, le hors réseau ou plasma ne peut plus être qu'un entre-deux, un interstice. Reflet de cette absence d'extériorité et de cette dichotomie connecté/non connecté, la sémiotique saussurienne (utilisée par Latour) ne considère pas l'unicité d'un référent extérieur au langage, et se fonde sur la pluralité des langues pour considérer différentes manières d'assembler signifiant et signifié, qui sont autant de découpes d'un même sens.

Les propriétés non souhaitées du matériau de gestion viennent-elles d'un « en-dehors » managérial ?

Ces différents choix de priorité dans le traitement des apories et leurs modes de conversion éclairent de manière complémentaire les insuffisances consécutives du matériau de gestion comme sous ensemble du matériau social. Le cognitivisme invite à prendre en compte les décalages entre représentation managériale et monde, tandis le connexionnisme conduit à constater des coupures qui séparent le réseau des représentations du manager des autres actants humains et non humain. Ces approches complémentaires obligent à considérer toutes deux l'existence d'un en-dehors du managérial qui serait la source des propriétés non souhaitées du matériau de gestion. En quelque sorte, l'élasticité et la multi-réfringence de ce matériau apparaissent comme des artefacts. C'est le réductionnisme propre au management, focalisé sur ce dont le manager devra répondre, qui génère en bonne partie les propriétés non désirées du matériau gestion. Il reste à savoir si l'on peut poursuivre la métaphore d'une science des matériaux jusque dans la description de ces artefacts.

4 Le matériau de gestion comme forme dégradée du matériau social

La sociologie contemporaine semble nous indiquer que les propriétés du matériau de gestion - élasticité et multiréfringence - peuvent trouver une explication aussi bien dans la façon dont la réalité du management est construite (paradigme cognitiviste des représentations managériales) que dans le monde interstitiel par lequel cette réalité est assemblée (paradigme connexionniste). Afin de repousser jusqu'à son terme l'utopie d'un scientisme managérial, je propose d'aller jusqu'au bout de la métaphore d'une science des matériaux.

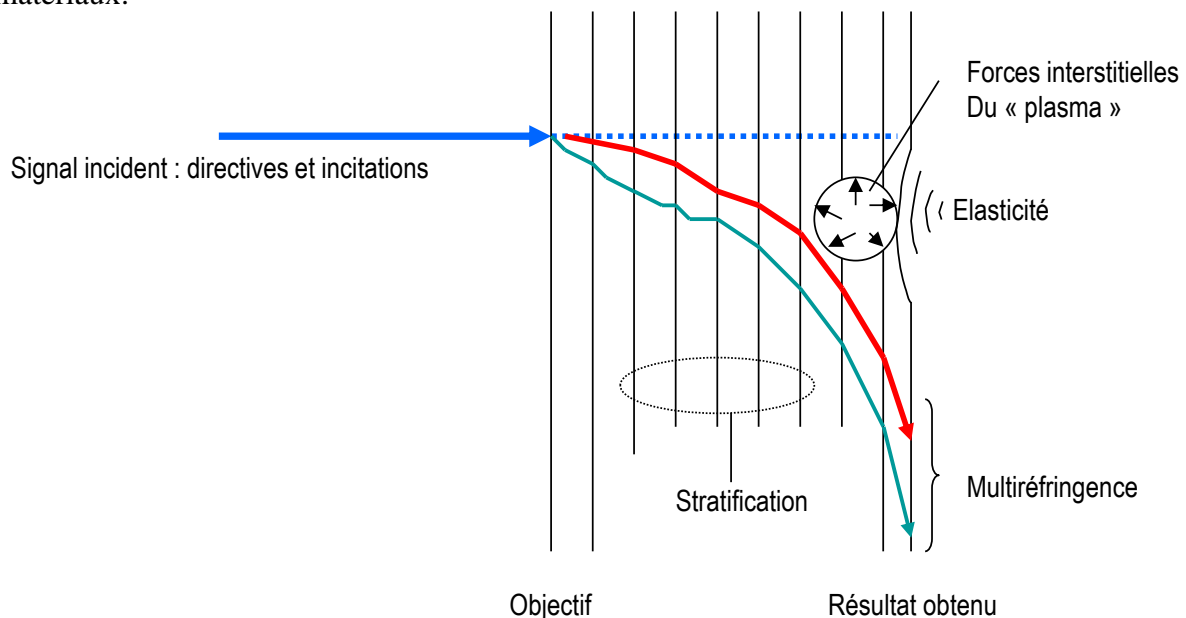


Figure 6 - Anisotropies et espaces interstitiels expliquent les propriétés du matériau de gestion

La multi-réfringence tient au caractère trop prononcé des anisotropies du matériau (stratification) tandis que l'élasticité réside dans les ressorts non pris en compte (« monde » ou « plasma ») du fait de ces anisotropies (Figure 6).

Multi-réfringence et anisotropie : la physique a établi les lois de la transmission des ondes dans un matériau. Lorsque ce matériau n'est pas isotrope, les ondes incidentes sont réfractées dans des directions multiples. C'est ce qui se passe lorsque par exemple une onde lumineuse traverse un cristal bi-réfringent tel le spath d'Islande : si l'on regarde à travers ce cristal, on voit double du fait que chaque rayon lumineux entrant est dédoublé par le cristal qu'il traverse (Figure 7).

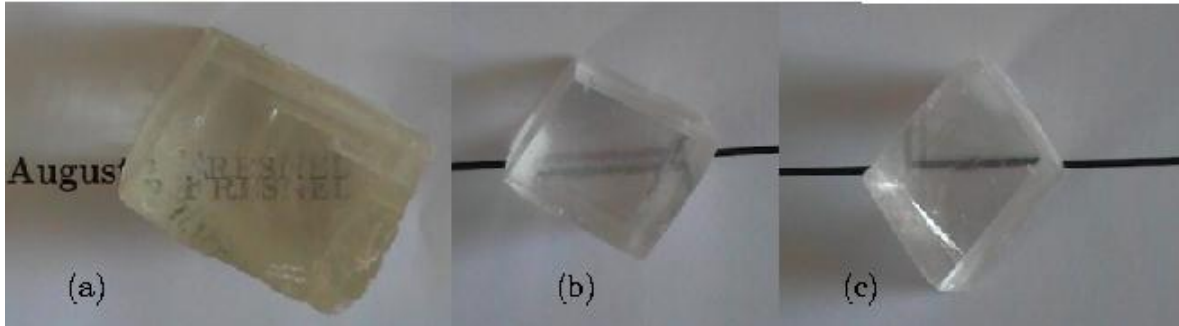


Figure 7: spath d'Islande et biréfringence.
(cliché disponible sur le site pédagogique
<http://melusine.eu.org/syracuse/mluque/fresnel/augustin/polarisation.html>)

Dans le cas de la science physique des matériaux, un phénomène étonnant (la biréfringence des rayons lumineux) trouve son explication dans les propriétés structurales du matériau à travers lequel sont transmises les ondes. Le spath d'Islande est ainsi un cristal, dont les alignements et espacements atomiques recèlent un certain nombre d'asymétries qui se répercutent sur la transmission des rayons lumineux qui les traversent. Phénomène que l'on n'observe pas avec le verre, dont la structure atomique est celle d'un « liquide infiniment visqueux » désordonné de la même façon dans toutes les directions, si bien que les perturbations nées de chaque interférence entre la lumière un atome s'annulent réciproquement.

Dans le cas de représentations managériales, l'anisotropie du matériau de gestion tient à ce que les représentations y sont systématiquement biaisées dans une direction qui est celle de la sphère dirigeante : la « réalité » du responsable (au sens de Boltanski) ne correspondant pas au monde de finalités, d'habitudes, de contraintes diverses et d'événements non remarqués qui sont ceux des autres parties prenantes de l'organisation. Les injonctions managériales interfèrent ainsi avec des représentations qui sont toujours en décalage, aussi minime soit-il, avec le monde, chacun tentant de se conformer aux attentes (du moins en apparence) en dépit de ces décalages, sans pouvoir pour autant cesser de faire (au moins en partie) autre chose que ce qui est attendu. Une telle anisotropie étant consubstantielle au matériau de gestion, on conçoit que l'alignement total des actions résultantes avec les injonctions incidentes est par construction impossible, sauf à « faire semblant ».

Un exemple : les « vertiges de l'emploi »

Une illustration de la manière dont l'*anisotropie* du matériau de gestion génère sa multi-réfringence réside par exemple dans les boucles rétroactives de destruction d'activité et

d'emploi qui affectent les entreprises en recentrage sur « leur cœur de métier ». Rachel Beaujolin (1999) relate par exemple comment, dans un contexte où la représentation d'une maîtrise de la rentabilité de l'entreprise est prégnante, on en vient à considérer que « le licenciement est notre meilleur investissement ». Par « saignées » successives, on vide ainsi l'entreprise de sa substance ce qui ne peut qu'en retour l'amener à perdre des parts de marchés, pertes qui justifieront les purges suivantes. Des artefacts de gestion (le critère rentabilité/risque pour tout investissement et le besoin pour le manager de montrer qu'il les maîtrise) conduisent ainsi à un écart grandissant entre objectifs et résultats obtenus et une écologie de l'action trouve ainsi sa source dans la structure même des représentations de gestion.

Elasticité et ressorts non pris en compte : la « résistance au changement », qu'exprime l'élasticité du matériau de gestion, trouve son origine dans l'ignorance ou la négligence des forces antagonistes aux objectifs managériaux. En effet dans le cas où des conflits explicites seraient formulés entre parties prenantes, la possibilité de négocier la mise en œuvre ou d'amender l'objectif du manager rendrait caduque la notion de « résistance ». Par construction, le management relève d'une certaine forme d'ignorance partielle de ce qui advient dans l'organisation. La « contradiction herméneutique » de Boltanski, aussi bien que le monde non remarqué ou « plasma » de Latour, existent a fortiori dans les représentations managériales extraites du social. Ignorer cet espace d'ignorance, c'est non seulement se condamner à faire le constat mécaniste d'un matériau qui résiste du fait de « forces internes » mystérieuses, mais aussi se priver d'une voie de ressourcement perpétuel pour l'invention de nouveaux modes fonctionnement pour l'organisation. Dans le meilleur des cas on assiste à un retour du refoulé sous la forme de conflits sociaux incitant la sphère dirigeante à revoir ses schémas mentaux. Parfois, notamment du fait de la crainte du chômage, aucun conflit ne s'exprime et la méconnaissance reste méconnue jusqu'à l'implosion de l'organisation ou de certains de ses membres. L'existence même d'un infra-managérial dans l'organisation constitue pourtant l'impossibilité d'un management parfait mais aussi un réservoir de renouvellement des pratiques de gestion.

Conclusion

On pourra juger de la perversion d'un raisonnement qui consiste à s'emparer d'une métaphore physique et mécaniste propre aux fantasmes de toute-puissance managériale (consistant à « pétrir la pâte humaine ») pour en arriver à démontrer la vanité de cette toute-puissance. Ce détour se justifie, pourtant, dans la mesure où il permet d'effectuer une démonstration par l'absurde de l'impossibilité du management tel qu'il est conçu aujourd'hui par les tenants du réductionnisme technicisant et apolitique en matière de gestion.

Tout occupée à servir le dirigeant dans sa recherche d'une meilleure maîtrise de l'organisation, la science managériale s'est en effet trop souvent construite à partir de son seul regard, point de départ et point d'arrivée de l'intrigue par laquelle sont construits les faits mêmes de la gestion. On a ainsi artificiellement doté ses modèles d'une anisotropie qui ne reflète pas le matériau auquel ils s'appliquent, cantonnant dans le « pratico-inerte » des collectifs humains aux dynamiques réelles beaucoup plus riches. C'est le talon d'Achille d'un

savoir dont l'apprentissage permet de s'adapter aux routines bureaucratiques, mais en aucun cas de favoriser l'imagination, la créativité, pas plus que l'invention de nouvelles façons d'être ensemble susceptibles de restaurer une confiance parfois si dégradée au sein des entreprises françaises¹⁵. A faire comme si les membres d'un collectif n'étaient pas en même temps citoyens (donc pétris de valeurs démocratiques) et produits d'une histoire et d'une ethnie (et ainsi par exemple, dans le cas d'une société de rangs, pétris en même temps de valeurs aristocratiques comme l'a soulevé le sociologue Philippe d'Iribarne(2006)), on se condamne à terme à occulter les vrais moteurs de l'action managériale, que révéleront des sociologues, tout autant qu'à se contenter, au lieu d'un véritable engagement, de simulacres d'adhésion aux projets.

¹⁵ Constat établi sans équivoque par l'économiste Thomas Philippon (2007), lequel fait notamment état d'un différentiel de climat cruellement positif au sein des filiales françaises de groupes étrangers, où règne la promotion interne et sont exclus les parachutages de cabinets ministériels.

Références bibliographiques

- Akrich Madeleine, Callon Michel & Latour Bruno (2006), *Sociologie de la traduction – Textes fondateurs*, Presses de l'École des Mines de Paris : Paris, France
- Ansoff Harry Igor (trad.) (1970) [1966], *Stratégie du développement de l'entreprise, analyse d'une politique de croissance et d'expansion*, Hommes et Techniques
- Argyris Chris & Schoen Donald (trad. et rééd.) (2002) [1978], *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck
- Beaujolin Rachel (1999), *Les vertiges de l'emploi – L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Grasset/Le Monde
- Boltanski Luc (1982), *Les cadres – la formation d'un groupe social*, Minuit
- Boltanski Luc (2009), *De la critique – Précis de sociologie de l'émancipation*, Gallimard
- Boltanski Luc & Thévenot Laurent (1991) – *De la justification – Les économies de la grandeur*, Gallimard
- Boltanski Luc & Chiapello Eve (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard
- Bourdieu, Pierre (1977), *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press: New York, USA.
- Bréchet Jean-Pierre et Desreumaux Alain (2002), « Sciences de gestion et pratiques de management : le cas du management stratégique », in Giard V (coll.), *Sciences de gestion et pratiques managériales*, pp. 7-22, Economica
- Crozier Michel (1964), *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil
- Crozier Michel & Friedberg Erhardt (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil
- Cyert RM et March J.G. (1966), « L'élaboration des décisions dans les entreprises américaines », *Analyse et prévision*, : 183-212
- Derrida Jacques (1967) [2003], *La voix et le phénomène – Introduction au problème du signe dans la phénoménologie de Husserl*, Presses Universitaires de France coll. « Quadrige »
- Desmarais Camille (2001), *Les lendemains qui mentent – Peut-on civiliser le management ?*, Les empêcheurs de penser en rond.
- Fodor Jerry (1983), *La Modularité de l'esprit : essai sur la psychologie des facultés*, collection Propositions, Les Éditions de Minuit, Paris
- Goshal Sumantra (2005), “Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices”, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4 N°1 : 75-91
- Greimas Algirdas-Julien & Courtés Joseph (1993), *Sémiotique – Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Hachette

Hacking Ian (2008), *Entre science et réalité – La construction sociale de quoi ?*, La découverte

Iribarne Philippe d' (2006), *L'étrangeté française*, Seuil.

Latour Bruno (2001), *Le métier de chercheur - regard d'un anthropologue*, INRA Editions : Paris, France

Latour Bruno (2002), *Jubiler – ou les tourments de la parole religieuse*, Les empêcheurs de penser en rond

Latour Bruno (2006), *Changer la société – refaire de la sociologie*, La découverte : Paris, France

Martinet Alain-Charles (1984), *Management stratégique. Organisation et politique*, McGraw Hill

Martinet Alain-Charles (1995), « Formation, pensée et langage stratégiques », in *Mélanges en l'honneur du professeur André Page*, Presses Universitaires de Grenoble

Morin Pierre (1991), *Le management et le pouvoir*, Editions d'Organisation

Pesqueux Yvon (2007), *Gouvernance et privatisation*, Presses Universitaires de France

Philippon Thomas (2007), *Le capitalisme d'héritiers – la crise française du travail*, Seuil, coll. « La république des idées ».

Simondon G. (2013, 2^e éd.), *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Ed. Jérôme Million : Grenoble, France

Weick Karl E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publication