



# **Le processus réflexif au sein des organisations**

Terramorsi Patrice

## **► To cite this version:**

Terramorsi Patrice. Le processus réflexif au sein des organisations. Gestion et management. Université de Corse Pasquale Paoli, 2023. <tel-04299215>

**HAL Id: tel-04299215**

**<https://hal.science/tel-04299215v1>**

Submitted on 22 Nov 2023

**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.



HAL Authorization

## Mémoire en vue de l'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR)

### Volet 1

## Le processus réflexif au sein des organisations

Fondements, repères et proposition de caractérisation

---

**Patrice TERRAMORSI**

Unité Mixte de Recherche Université de Corse - CNRS 6240 LISA

---

**Soutenu le lundi 22 mai 2023 devant le jury constitué de :**

**Mme Thérèse ALBERTINI**, Professeure des Universités, Université de Corse Pascal Paoli, examinatrice ;

**M. Christian DEFELIX**, Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes, Grenoble IAE, rapporteur ;

**M. Jean-Marie PERETTI**, Professeur des Universités émérite, Université de Corse Pascal Paoli, examinateur ;

**M. Laurent MERIADE**, Professeur des Universités, Université Clermont Auvergne, IAE Clermont Auvergne School of Management, rapporteur ;

**Mme Nathalie RAULET-CROSET**, Professeure des Universités, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, IAE de Paris, Sorbonne Business School, rapportrice ;

**Mme Corinne ROCHETTE**, Professeure des Universités, Université Clermont Auvergne, IAE Clermont Auvergne School of Management, garante.

# Table des matières

<b>Préambule.....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>12</b>
<b>Partie 1. Proposition de caractérisation du processus réflexif au sein des organisations ....</b>	<b>16</b>
<b>1    Réflexivité : fondements, définitions et utilisation au sein des organisations .....</b>	<b>20</b>
1.1    Fondements philosophiques de la réflexivité .....	20
1.2    Contours et définitions du concept de réflexivité.....	26
1.3    Réflexivité, réflexion et introspection.....	31
1.4    Questions posées par l'utilisation du concept de réflexivité au sein des organisations .	34
<b>2    Repères issus de recherches sociologiques.....</b>	<b>37</b>
2.1    Contrôle réflexif et structuration de la société (A. Giddens) .....	37
2.2    Réalisme critique et réflexivité (M. Archer) .....	40
2.3    Analyse de la réflexivité comme processus ancré dans une situation d'interaction .....	51
(E. Goffman, J. Girin) .....	
<b>3    Repères issus des recherches en sciences de gestion et du management .....</b>	<b>55</b>
3.1    Réflexivité et études critiques en management (M. Alvesson).....	55
3.2    Réflexivité, apprentissage organisationnel et investigation (C. Argyris & D.A. Schön)60	
3.3    La réflexivité comme « compétence managériale » .....	68
<b>4    Proposition de caractérisation du processus réflexif au sein des organisations .....</b>	<b>73</b>
4.1    Principes épistémologiques .....	74
4.2    Caractéristiques du processus réflexif.....	76
4.3    Modalités de déroulement processus réflexif.....	79
4.4    Conditions de réalisation de l'activité réflexive.....	83
4.5    Méthode d'interrogation du processus réflexif au sein des organisations .....	84
<b>Conclusion de la partie 1 .....</b>	<b>87</b>

<b>Partie 2 : Etude de processus réflexifs et enseignements.....</b>	<b>90</b>
<b>5 Etude de processus réflexifs.....</b>	<b>92</b>
5.1 Processus réflexif et adaptation des dirigeants de PME à une situation de crise .....	92
5.2 Processus réflexif et situation d'apprentissage expérientielle.....	98
5.3 Processus réflexif et sentiment de reconnaissance au travail .....	107
5.4 Processus réflexif et analyse des « rapports RSE » des entreprises du Cac 40.....	115
5.5 Processus réflexif et relations inter-organisationnelles.....	123
<b>6 Enseignements et prolongements .....</b>	<b>132</b>
6.1 Enseignements et prolongements épistémologiques .....	133
6.2 Enseignements prolongements conceptuels .....	136
6.3 Enseignements et prolongements managériaux .....	140
6.4 Enseignements et prolongements méthodologiques .....	143
<b>Conclusion de la partie 2 .....</b>	<b>145</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>147</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>150</b>
<b>Tables des illustrations .....</b>	<b>162</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>167</b>

*A Joséphine,*

*« Dans la vie, il n'y a pas de solutions. Il y a des forces en marche : il faut les créer, et les solutions suivent ».*

*Antoine de Saint Exupéry, Vol de nuit, 1931*

*L'Université de Corse n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire d'Habilitation à Diriger les Recherches. Les opinions émises doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

## **Remerciements**

Consacrer une partie de sa vie à éclaircir sa pensée est un privilège.

Je mesure la chance qui est la mienne et remercie avec la plus grande sincérité toutes celles et ceux qui, par leur confiance, leurs conseils, leur soutien, ont rendu cela possible.

## Préambule

Ce mémoire d'habilitation à diriger des recherches est le fruit d'un cheminement à la fois personnel et professionnel. C'est plus particulièrement en Corse, territoire au tissu économique constitué essentiellement de TPE, marqué par la proximité interpersonnelle et des mutations sociétales profondes, qu'il a pris corps et ce n'est certainement pas un hasard. En effet, au fil de mes recherches et des rencontres qui les ont nourries, j'ai pu constater l'incapacité des approches fonctionnalistes à donner sens à la réalité observée. Loin de la détermination rationnelle, acontextuelle et anhistorique du rôle des agents, c'est bien souvent une interaction socio-organisationnelle complexe que j'ai expérimenté. Aussi, mes recherches se sont orientées vers l'étude du comportement organisationnel et plus particulièrement vers l'examen des processus de conciliation entre les individus et les collectifs. C'est afin de disposer des repères permettant de mieux comprendre ceux-ci qu'une interrogation a pris progressivement forme autour de l'identification des fondements et des caractéristiques du processus réflexif au sein des organisations.

Avant d'initier ce questionnement, et puisque j'aspire à inscrire mes travaux dans une perspective située, interactionniste et progressive<sup>1</sup> des sciences de gestion, il convient de resituer la manière avec laquelle celui-ci s'est développée.

C'est dans un IAE de proximité, dans la plus petite université de France, que j'ai débuté en septembre 2006, sous la direction du professeur Jean-Marie Peretti, une recherche doctorale portant sur le sentiment de reconnaissance au travail. Cette thématique avait alors retenu toute mon attention, après qu'un employé d'hypermarché m'ait confié, dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de master : « *Ici, je ne suis rien* ».

A cette époque, et jusqu'à récemment encore, les sciences de gestion et du management étaient quelque peu marginalisées au sein de l'Université de Corse. Lors de mon recrutement en septembre 2011, l'équipe de gestionnaires était constituée d'un Professeur des Universités, de deux maîtres de conférences affectés à l'IAE de Corse et d'un maître de conférences en exercice au sein de l'IUT de Corse. Durant les premières années, les logiques disciplinaires, les contraintes liées à la mobilisation multiple des enseignants chercheurs, le manque de liberté d'action dans le domaine scientifique ont contribué à un morcellement des recherches. Chacun travaillait sur ses sujets, qui bien souvent ne concernaient qu'indirectement la Corse. Nous étions de bons collègues, voire des amis, mais ne faisions pas équipe autour d'un projet commun.

---

<sup>1</sup> Voir progressiste



Peu à peu, nous avons pris conscience que, nous ne pouvions plus compter uniquement sur les activités individuelles, si nous voulions faire pleinement notre métier. Nous devons jeter les bases d'une inscription durable des recherches en sciences de gestion au sein du territoire, plutôt que de vouloir, individuellement, imiter des modèles académiques parfois éloignés de notre réalité.

A titre personnel, la question de savoir comment développer des recherches en gestion des ressources humaines au sein d'un territoire où seuls 180 établissements ont plus de 50 salariés (Insee, 2022) m'a longtemps interrogé. La première solution adoptée a été de réaliser des études à partir des matériaux à ma disposition notamment les rapports RSE entreprises cotées. Je me suis cependant rapidement rendu compte, que bien que riche, cette approche me semblait porteuse d'une certaine stérilité. En effet, si je pouvais produire des articles et des communications, cela n'apportait pas grand-chose ni à l'équipe, ni au territoire et me donnait l'impression d'être un chercheur « *flottant* » au-dessus de la réalité. Par ailleurs, ce choix entraîne, de fait, un certain isolement à travers lequel, pour le meilleur et souvent pour le pire, le chercheur se retrouve seul spécialiste d'un « *confetti disciplinaire* ». C'est donc vers la seconde solution que je me suis progressivement orienté. Avec la professeure Thérèse Albertini, nous avons d'abord obtenu une opération au sein d'un axe de recherche, puis sur cette base nous avons pu disposer de quelques fonds pour organiser une première, puis une deuxième journée de recherche<sup>2</sup>, avant d'élaborer, le projet RÉSO TPE-PME. Avec celui-ci, pour la première fois, les chercheurs en sciences de gestion et du management de l'Université de Corse disposent de moyens humains et financiers venant soutenir l'interrogation d'un objet d'étude commun.

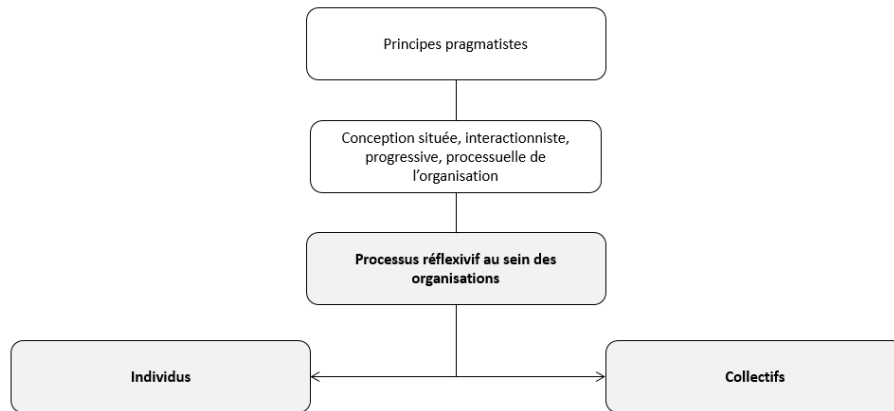
Pour cela, nous avons dû nous demander ce que nous avions en commun, ce qui était attendu des acteurs du territoire, ce qui faisait notre spécificité au sein de l'écosystème académique. L'interrogation des dynamiques collectives et des stratégies d'acteurs accompagnant la valorisation des ressources territoriales s'est alors imposée. Elle constitue désormais le cœur du projet scientifique porté par les gestionnaires au sein de l'UMR LISA<sup>3</sup>. C'est précisément en cherchant à comprendre ces dynamiques collectives entre TPE-PME que notamment, par l'intermédiaire des textes de Michel Marchesnay (notamment 2003, 2010, 2012a), je me suis dirigé vers les travaux des penseurs pragmatistes (notamment Dewey, 2004, James, 2016) et qu'a émergé la proposition de mobiliser le concept de réflexivité afin d'éclairer le processus de conciliation entre les individus et les collectifs (Figure 1).

---

<sup>2</sup> Quatre autres journées « PME et Territoires » ont depuis été organisées au sein de l'Université de Corse. Par ailleurs, nous organiserons en 2023 le 34e congrès annuel de l'AGRH qui aura pour thème : « GRH : défis, territoires & acteurs »

<sup>3</sup> J'ai en ce sens rédigé les bases du projet structurant « Territoires, Ressources et Acteurs » dans le cadre du projet scientifique 2024-2028 de l'UMR Université de Corse CNRS 6240 LISA.

Figure 1. Schématisation générique du champ d'investigation couvert par le mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches



(Source : auteur)

Le recours au concept de réflexivité est donc le fruit d'un cheminement. Il a impliqué d'identifier, de comprendre et d'accepter un certain nombre de présupposés relatifs à la conception de l'Homme, des organisations et donc des sciences de gestion et du management.

Tout d'abord, parler de réflexivité revient à voir l'Homme comme un acteur du réel et non uniquement comme un être de nécessités, spectateur d'un monde dont les règles lui seraient étrangères.

Ce point de départ implique ainsi de considérer que :

- (1) « *l'être humain peut à la fois prendre conscience de ce qu'il fait et transformer son action pour l'améliorer, pour résoudre des problèmes* » (Guillemette, 2016, p.1) ;
- (2) qu'il existe « *un lien inextricable objet et sujet* » (Archer, 2003. p.2) ;
- (3) que, l'organisation est un espace d'interactions complexes, non totalement déterminées et sans cesse renouvelées (Langley, 2007; Weick, 2006).

Il s'agit alors, comme nous y invite Martinet (2005), de passer d'une « *épistémologie de la possession dominante en Occident depuis trois siècles qui privilégie le savoir détenu par l'individu à une « épistémologie de l'action* », ou mieux encore, « *de l'activité* » qui pointe l'élaboration de connaissance au fur et à mesure de la pratique » (p.7). C'est dans cet esprit que je me suis engagé dans cet exercice si particulier que représente l'Habilitation à Diriger des Recherche.

Aussi ce mémoire s'attachera à questionner mes recherches, mais aussi mes pratiques et mes représentations, à travers l'interrogation et la caractérisation du processus réflexif au sein des organisations.

L'objectif est ainsi double : contribuer à une meilleure compréhension du phénomène complexe que représente la conciliation entre « individus » et « collectifs » au sein des organisations et à travers cela faire émerger des repères utiles à l'encadrement de futures recherches doctorales.

Encadré 1. Acronymes utilisés afin de faire référence aux productions, responsabilités et activités du chercheur

Afin de permettre aux lecteurs de se repérer entre les différentes productions, responsabilités activités et travaux qui nourrissent ce mémoire, des acronymes renvoyant à une présentation complète dans le cv détaillé seront utilisés.

<p><b>[RS]</b> Responsabilités scientifiques <b>[MPPS]</b> Montage et participation à des projets scientifiques <b>[ACL]</b> Articles dans des revues internationales ou nationales à comité de lecture <b>[DO]</b> Directions d’ouvrages <b>[CCR]</b> Communications dans des congrès nationaux et internationaux de référence] <b>[CJR]</b> Communications dans les journées de recherche <b>[CRD]</b> Codirections de recherches doctorales <b>[CERD]</b> Co-encadrements de recherches doctorales <b>[RA]</b> Rayonnement <b>[RP]</b> Responsabilités pédagogiques <b>[MPPI]</b> Montage de projets pédagogiques innovants <b>[CP]</b> Cas pédagogiques</p>
---

## Introduction générale

Résilience, adaptation, innovation, créativité, agilité, etc. On ne compte plus les recherches qui, ces dernières années plus particulièrement, explorent les voies permettant d’agir face, ou malgré, l’inconnu<sup>4</sup>. En effet, crises après crises, les certitudes idéologiques laissent un peu plus transparaître leur caractère faillible et évolutif<sup>5</sup>. Aussi, dans un environnement qualifié de « *volatile, incertain, complexe et ambigu* » (Church & Silzer, 2014)<sup>6</sup>, l’exercice consistant à questionner sa manière de penser et d’agir revêt un caractère central. Pour la sociologue britannique Margaret Archer, (2012), s’il ne peut exister de société sans réflexivité<sup>7</sup>, les caractéristiques culturelles et structurelles du XXI<sup>e</sup> siècle conduisent à une généralisation et une intensification de l’exercice réflexif<sup>8</sup>. Désormais, tous les individus doivent, quotidiennement, se positionner par rapport à des situations nouvelles ou pour lesquelles les solutions existantes ne peuvent pas apporter une réponse évidente. Une attente de réflexivité se développe alors tant chez les dirigeants [ACL 1] [CO 2], qu’au sein des universités [ACL 1] [CCR 3] [CO 3]

C’est ainsi en réaction aux limites des approches fonctionnalistes<sup>9</sup>, révélées par un monde en mutation, que prend forme l’intérêt pour la réflexivité (F.-X. de Vaujany, 2005; Pesqueux, 2021) que nous entendons à la suite de Sandars (2009) comme : « *Un processus métacognitif qui se produit avant, pendant et après les situations, dans le but de développer une meilleure compréhension de soi et de la situation, de sorte que les rencontres futures avec la situation soient éclairées par les rencontres précédentes* » (p. 685).

Les enjeux associés au développement de la réflexivité pour les organisations sont multiples. Si l’on considère à la suite de Martinet et Pesqueux (2013) que « *l’organisation est à la fois organisée et organisante* »<sup>10</sup> questionner le processus réflexif et à travers lui la manière avec laquelle les agents interrogent les conditions de leurs actions apparaît essentiel afin de comprendre leurs

---

<sup>4</sup> Cf. notamment [ACL 1]

<sup>5</sup> Comme j’ai pu le constater à travers différentes recherches portant notamment sur l’évolution du discours développées par les organisations sur le développement durable (Terramorsi, 2009,2010, 2019) ou à travers les attentes de dirigeants d’entreprises vis-à-vis des « talents » (Terramorsi et al., 2018)

<sup>6</sup> Qui n’est pas sans rappeler les conditions dans lesquelles a émergé, dans la société américaine de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la pensée pragmatiste (Lorino, 2020)

<sup>7</sup> « *Aucune culture ou aucune structure sociale n’est si cohérente et autoritaire qu’elle peut se permettre de se passer durablement de la réflexivité des membres vis-à-vis de leurs actions* » (Archer, 2012 p. 5).

<sup>8</sup> Comme cela est apparu notamment dans le cadre d’une recherche portant sur de l’engagement responsable des dirigeants de PME [CCR 1,3].

<sup>9</sup> Voir notamment Marchesnay, 2008 ; Mériade et Mainetti, 2013

<sup>10</sup> « *C’est-à-dire qu’elle cherche à maintenir la socialisation qui lui est inhérente ce qui lui permet en même temps de se maintenir ; (qu’elle) cherche à relier les agents organisationnels et à se relier, c’est-à-dire à relier les agents organisationnels avec les autres ; (qu’) elle cherche à produire des biens et des liens ce qui lui vaut d’assurer sa pérennité. L’organisation matérialise l’existence d’un « équilibre » entre des logiques structurelles et celles des agents qui les animent* » (p.40),

comportements et les changements qui interviennent dans ceux-ci. Ainsi par exemple, à l'occasion des nombreux entretiens réalisés<sup>11</sup> dans le cadre du projet de recherche RéSO TPE-PME, j'ai pu me rendre compte à quel point ce travail réflexif joue un rôle majeur dans l'initiation, la pérennisation et le développement de dynamiques inter-organisationnelles [RS1] [CCR1, 3] [CJR3] [RAP1, 3].

Aussi, dans un monde en perpétuel changement, la capacité à tirer des enseignements de son action s'affirme comme une compétence fondamentale des managers (Fronty, 2017) et une caractéristique essentielle des « talents » (Terramorsi et al. 2018) [ACL 8]. Pour Deffayet Davrout et al., 2017a, p. 67, « *Le temps est venu de marteler cette évidence que la posture et les pratiques réflexives sont les meilleures armes du manager contemporain* ». Imposés par les mutations sociétales, la compréhension et l'accompagnement de la réflexivité au sein des organisations représentent une nécessité en même temps qu'une gageure.

En effet, malgré l'intérêt qu'il suscite, force est de constater que le concept de réflexivité est un « *territoire relativement inconnu* » (Archer, 2003, p. 343) notamment en sciences de gestion et du management (de Vaujany, 2005 ; Bonnet & Barth, 2017). Trois principaux éléments peuvent expliquer ce fait, selon nous. Le premier est lié au soubassement « critique » de ce concept qui fait que celui-ci s'inscrit difficilement dans le mode de pensée positiviste (Pesqueux, 2021). Le deuxième élément est que le concept de réflexivité, repose sur un cadre théorique qui « *manque de cohérence et de profondeur* » (de Vaujany, 2005; Foster & Stines, 2011; Nguyen et al., 2014). Ainsi, selon Kefi et al. (2019) : « *la réflexivité est un concept complexe à portée transversale qui n'appartient à aucune discipline théorique en particulier* » (p.178). En conséquence, le troisième élément susceptible d'expliquer le faible nombre de recherches traitant de la réflexivité au sein des organisations est relatif aux difficultés de traduction opérationnelle permettant aux dirigeants et aux managers de comprendre et d'accompagner concrètement le processus réflexif (Cunliffe, 2016)<sup>12</sup>.

Face à ces limites, comme le souligne de Vaujany (2005 p.68), le temps semble venu d'interroger de manière systématique le concept de réflexivité afin que « *après plusieurs brèves rencontres ou rendez-vous manqués, (...) les sciences de gestion et la réflexivité aillent au bout de leurs accointances* ».

---

<sup>11</sup> Près de 70 entretiens réalisés avec des dirigeants et des responsables institutionnels

<sup>12</sup> Cazal (2000), note ainsi que les recherches interrogeant la réflexivité en sciences de gestion se cantonnent dans un « *champ exclusivement théorique (...)* » (p.2).

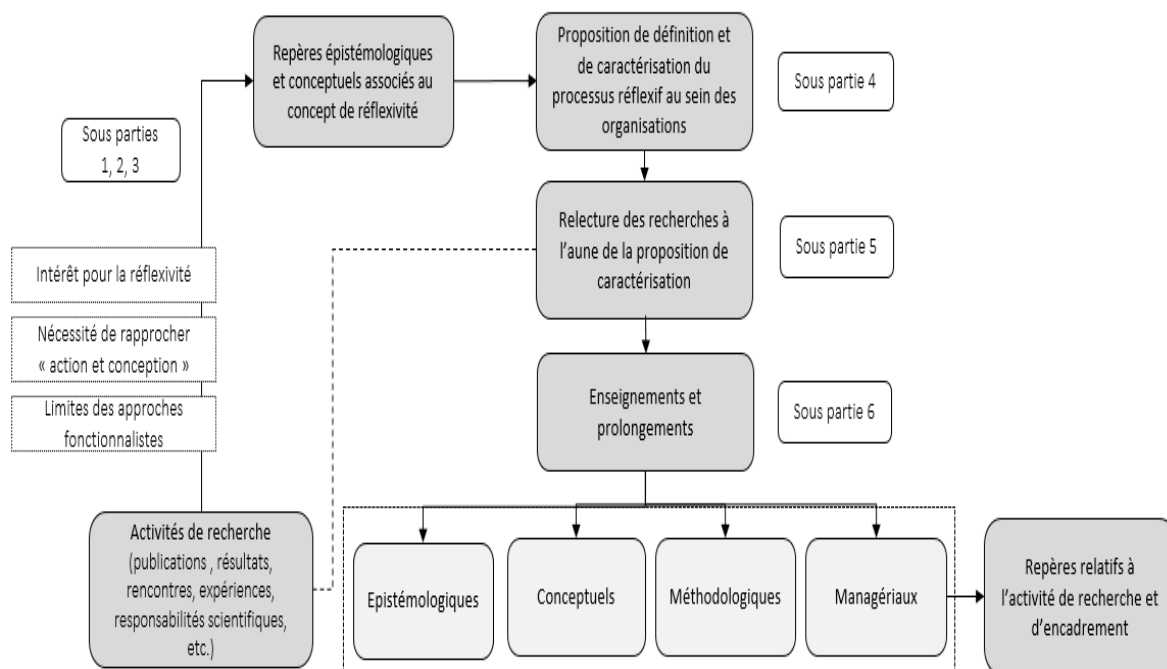
Aussi, alors que l'intensité et la fréquence des mutations environnementales font de la réflexivité un enjeu organisationnel de première importance et que le manque de repères conceptuels et opérationnels représente un frein à l'action des praticiens mais aussi des chercheurs, ce mémoire s'interrogera sur la question suivante : **Quelles sont les caractéristiques du processus réflexif au sein de l'espace organisationnel ?**

La réponse à cette interrogation centrale nous conduira à développer notre questionnement autour des points suivants :

- **Quels sont les fondements épistémologiques du concept de réflexivité ?**
- **Quels éléments caractérisent ce concept ?**
- **Quelles sont les spécificités du processus réflexif au sein de l'espace organisationnel ?**
- **Comment étudier les processus réflexifs développés au sein de l'espace organisationnel ?**

L'objectif de ce mémoire est de questionner mon expérience, mes activités et mes productions, à l'aune du processus réflexif au sein des organisations, afin d'en extraire des repères utiles à l'encadrement de futures recherches doctorales (figure 2). Les enseignements tirés pourront aussi, je l'espère, être utiles aux chercheurs et praticiens.

Figure 2. Représentation schématique du cheminement et de la structuration du mémoire



La première partie de ce document reviendra sur les principes de la philosophie pragmatiste à l'origine de la conceptualisation contemporaine de la réflexivité (1.1) avant de présenter une revue des définitions présentes dans la littérature et de proposer une synthèse des caractéristiques identifiées (1.2). La réflexivité sera par la suite distinguée des concepts voisins que sont la réflexion et l'introspection (1.3), avant que des précisions préalables à l'usage du concept de réflexivité au sein des organisations soient apportées (1.4). J'expliciterai alors pourquoi la qualification de « processus réflexif au sein des organisations » me semble préférable à celle de « réflexivité organisationnelle » qui pourrait laisser entendre que les organisations sont capables de réflexivité. Par la suite, les recherches menées en sociologie notamment par Anthony Giddens (2.1), Margaret Archer (2.2), Erving Goffman (2.3) seront interrogées afin d'en extraire des repères conceptuels et méthodologiques. Puis les spécificités de la réflexivité au sein des organisations seront questionnées à travers notamment les travaux menés au sein de l'approche critique des organisations (3.1), mais aussi ceux relatifs à l'apprentissage organisationnel (3.2) et ceux concevant la réflexivité comme une compétence managériale (3.3).

A partir de l'ensemble de ces éléments une proposition caractérisation de la réflexivité au sein l'espace organisationnel sera proposée. Celle-ci sera décrite comme **une investigation, rationnelle bien que faillible, développée, à partir et au sein de situations de gestion, par un agent, afin de parvenir à une conciliation provisoire entre lui-même (ses expériences, ses problèmes, ses intentions, etc.) et les objets, les règles, les structures et les autres agents qui composent le cadre d'action.**

Dans une seconde partie, ce manuscrit analysera des recherches menées au niveau individuel [ACL 3, CO2, 6, 7 ; Thèse], organisationnel [ACL 9, 10] et inter-organisationnel [CCR 1, 3 ; RAP 1,3, DO 1, 2] afin d'apprécier et de compléter la modélisation proposée<sup>13</sup>. Enfin, des enseignements et des prolongements possibles seront esquissés à la fois au niveau épistémologique, conceptuel, méthodologique et managérial.

---

<sup>13</sup> Il ne s'agira pas ici d'étudier des processus considérés *a posteriori* comme « réflexifs » mais d'interroger la dimension réflexive présentes dans la diversité des situations étudiées.



## Partie 1. Proposition de caractérisation du processus réflexif au sein des organisations

Le caractère polysémique de la réflexivité et sa relative absence dans les sciences de gestion et du management invitent à faire preuve de prudence avant de mobiliser ce concept. Comme j'ai pu m'en rendre compte dans le cadre d'une étude sur les talents [ACL 8], voire en ce qui concerne l'étude de la « performance extra-financière » des organisations [ACL 6] [CCR 4, 7], le risque est, sous l'influence de la nécessité et des effets de modes, de galvauder, voire de dénaturer le sens des mots en faisant payer aux agents le prix des incohérences de pratiques gestionnaires fondées sur une réalité tronquée. La manière de concevoir et de nommer la réalité ne sont pas sans conséquences. Il est ainsi de la responsabilité du chercheur de prendre toutes les précautions possibles afin de développer de la manière la plus juste et claire possible sa pensée. Il ne s'agit pas ici de livrer un nouveau concept « *prêt à l'emploi* », mais de dégager des repères permettant aux chercheurs et aux praticiens de mieux comprendre un aspect de la relation de l'agent avec l'ensemble organisé.

Dans cette perspective la première partie de ce mémoire reviendra tout d'abord sur les fondements de la conception contemporaine de la réflexivité (1.1). S'opposant au monisme qui propose d'expliquer le monde à partir de l'identification des règles issues « *d'un tout, transcendant, intangible et universel* », (Marchesnay, 2012b, p. 211), le pragmatisme considère comme vraies les propositions permettant d'éclairer l'action de manière pertinente. Cette conception, conduit à replacer l'Homme au cœur de la constitution de connaissances, sillon à partir duquel va émerger le concept d'abduction et à sa suite le concept de réflexivité.

A partir de cette clé de lecture les principales définitions du concept de réflexivité seront questionnées (1.2). Parmi celles-ci seront soulignés le caractère dynamique et en perpétuelle construction de la réflexivité, sa relation à l'action, son inscription contextuelle et l'importance des interactions qui s'y développent. La réflexivité sera alors distinguée des concepts de réflexion, par le fait qu'elle interroge les conditions même de la réflexion, et de l'introspection qui est centrée uniquement sur l'individu (1.3). Pour terminer ce cadrage conceptuel, une interrogation spécifique sera portée sur les conséquences liées à la mobilisation dans un contexte organisationnel. Il sera alors précisé pourquoi les organisations, en tant que « *construction sociale contingente* » (Martinet et Pesqueux, 2013 p. 40) devraient, selon nous, s'intéresser aux processus réflexifs développés en leur sein et ce qu'il serait possible d'entendre par « *organisation réflexive* ».

Par la suite les recherches menées en sociologie seront questionnées afin de comprendre la fonction et la forme prise par le processus réflexif au sein des ensembles sociaux. Les repères ainsi dégagés apparaissent essentiels afin d'accompagner les processus organisationnels et inter-organisationnels

et pourront être mobilisés notamment dans le cadre du projet scientifique 2024-2028 de l'UMR Université de Corse 6240 LISA [MPPS 1]<sup>14</sup>.

Les travaux d'Anthony Giddens seront tout d'abord étudiés (2.1). Ceux-ci permettront de mettre en évidence le rôle joué par la réflexivité dans l'équilibre, toujours précaire, entre structures et agents que j'ai pu apprécier à travers les recherches sur la reconnaissance au travail [thèse] [CO 6,7,8] [CCR 7,8,9], à travers l'étude des discours des organisations sur leurs responsabilités [ACL 6, 7, 8, 9, 10], ou sur les dynamiques inter-organisationnelles développées au sein des territoires [ACL 4, 5] [CCR 1, 3].

Le « *contrôle réflexif* », activité rationnelle<sup>15</sup>, interactive et située, est ainsi présentée comme l'une des principales sources de structuration et de changement sociétal. Le rôle médiateur de la réflexivité est souligné également par Margaret Archer (2003, 2004, 2007) qui considère que la réalité n'est jamais totalement déterminée par les structures (2.2). La sociologue britannique voit ainsi dans la réflexivité un « espace » de conciliation entre « *deux foyers de causalité émergents et irréductibles* » que représentent respectivement les agents et les structures (Archer & Vandenberghe, 2019, p. 120). Sa proposition de description de la séquence de transformation ou de reproduction sociale (figure 3) et l'introduction d'une perspective diachronique<sup>16</sup> permettent de mieux saisir le rôle du processus réflexif dans la société. Ces éléments apparaissent particulièrement intéressants afin de mieux comprendre les dynamiques socio-économiques qui se développent en Corse, notamment au niveau organisationnel et inter-organisationnel [RS1,3].

Concernant la mise en œuvre de ce processus, qu'elle nomme « *conversation interne* », Archer distingue trois modalités (réflexivité communicante, autonome et méta réflexivité) (cf. 2.2) ce qui invite à penser que le processus réflexif peut se développer de différentes manières en fonction des individus et invite à un « management » différencié de ceux-ci au sein des organisations. Par ailleurs, ces travaux permettront de relever que l'activité réflexive ne dépend pas uniquement des capacités intrinsèques des individus mais peut, comme toute activité sociale, être facilitée, entravée ou inhibée par des facteurs contextuels. Enfin l'étude des travaux d'Erving Goffman (2.3) permettra d'établir le fait que la réflexivité n'est pas une activité mentale isolée réalisée par l'agent dans son « *fort intérieur* » mais bien le résultat d'un processus émergent qui prend forme dans le cadre de situations d'interaction. La compréhension du processus réflexif est alors indissociable de l'étude de la situation dans lequel celui-ci se déroule. Il semble alors possible de s'appuyer sur les travaux de Jacques Girin (2016, 2017) sur les situations de gestion afin de définir les modalités d'interrogation du processus réflexif au sein des organisations. L'étude située du processus de

---

<sup>14</sup> Mais aussi dans le cadre du groupement d'intérêt scientifique « Management et dynamiques territoriales », suite du projet Réso TPE-PME qui sera lancé au premier semestre 2023.

<sup>15</sup> Bien que faillible et incomplète

<sup>16</sup> Qui la distingue notamment des travaux de Giddens

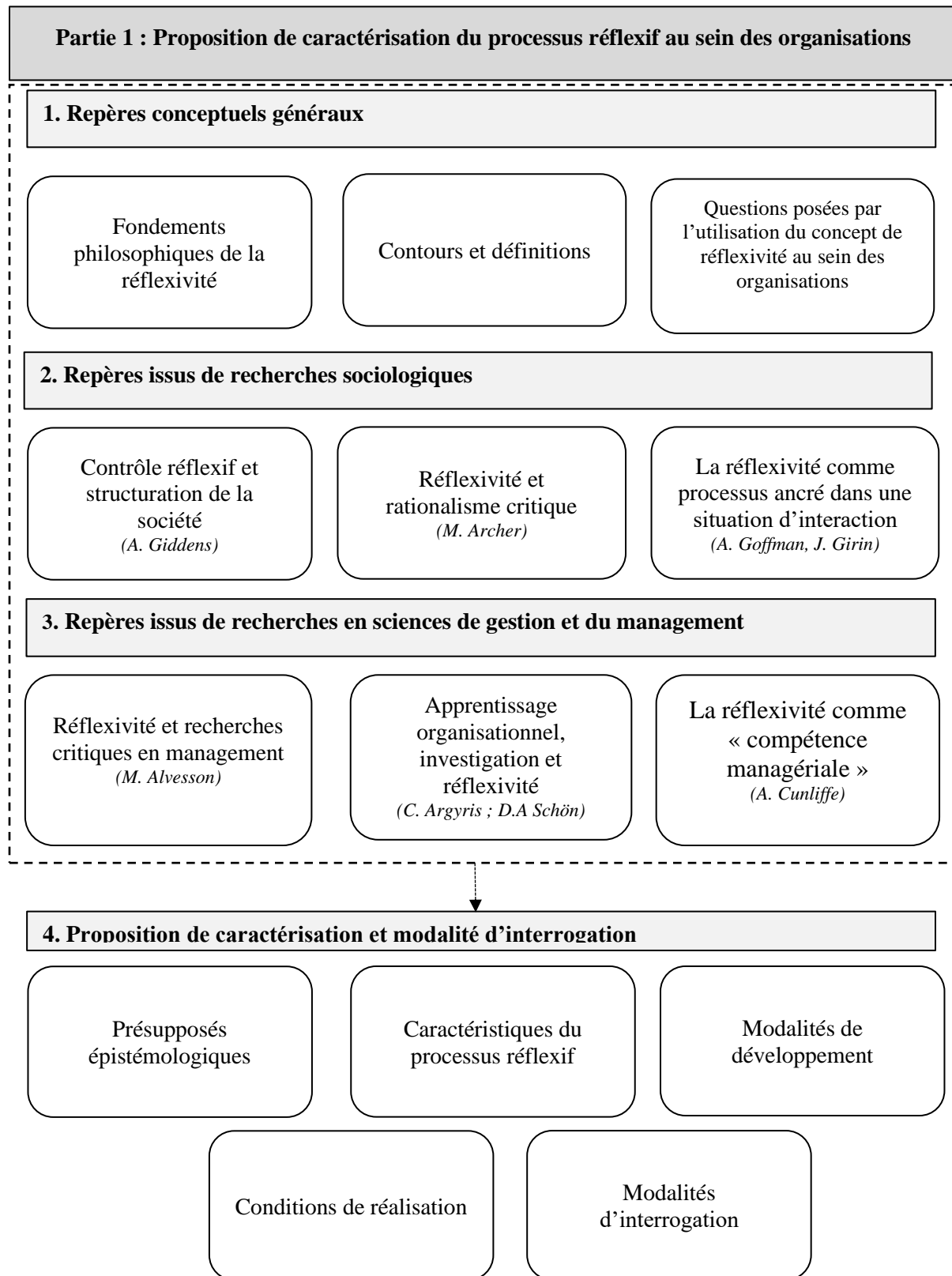
réflexivité organisationnelle impliquerait ainsi la mise en place d'un dispositif permettant de saisir des éléments, souvent implicites, relevant de l'agent (histoire, trajectoire biographique), des conditions structurelles de l'action (règles, moyens, etc.) et des événements (enchaînement de causalités non maîtrisées parmi lesquelles la réaction des autres agents).

Par la suite, les principaux travaux menés en sociologie et en sciences de gestion et du management concernant le concept de réflexivité seront questionnés. Parmi ceux-ci, ceux se rattachant au courant des études critiques (*Critical Management Studies*) (3.1) se distinguent par : une opposition à l'approche structuro fonctionnaliste ; l'adoption d'une conception sociohistorique et dialectique de l'organisation ; la volonté d'œuvrer à l'émancipation d'individus soumis aux systèmes de pouvoirs et de domination. Autant d'éléments qui ne peuvent que retenir l'attention lorsque l'on développe ses recherches dans un territoire comme la Corse.

Cependant, plus que la réflexivité en tant que telle, c'est la réflexivité dont doit faire preuve le chercheur qui est au centre des préoccupations de ce courant. Cela est notamment le cas des recherches menées par Alvesson (2008) qui livrent des pistes permettant aux chercheurs de prendre conscience que lui aussi est inscrit au sein de « *champs sociaux* » (Bourdieu, 2001) qui influencent sa manière de concevoir et d'interroger le monde. L'interrogation du concept de réflexivité en sciences de gestion et du management se poursuivra avec les travaux de Argyris et Schön (2002) portant sur l'apprentissage organisationnel (3.2). En effet, ces auteurs défendent la proposition selon laquelle la capacité d'une organisation à s'adapter à un environnement en mutation dépend de sa capacité à apprendre et pour cela à questionner ses valeurs et ses modes de fonctionnement (apprentissage en double boucle) dont nous verrons qu'il peut apparaître comme le résultat d'un processus réflexif. Enfin, un dernier ensemble de travaux qui considère la réflexivité comme une compétence managériale sera questionné (3.3). Il sera alors possible de voir que bien que d'apparence séduisants par leur potentiel d'opérationnalisation, ces travaux, en ignorant les conditions de réalisation du processus réflexif, font dépendre celui-ci entièrement de l'agent et de ses capacités. Le risque est alors que la réflexivité se réduise à un instrument faisant peser tout le poids de l'exercice sur un salarié enjoint d'être réflexif.

Après l'interrogation de ses fondements et caractéristiques conceptuels, des repères issus de recherches sociologiques, et en sciences de gestion et du management cette première partie se conclura par une proposition de modélisation du processus réflexif au sein des organisations (4).

Figure 3. Représentation schématique de la première partie



## 1 Réflexivité : fondements, définitions et utilisation au sein des organisations

Quels sont les fondements épistémologiques du concept de réflexivité ? Quelle réalité recouvre-t-il ? Qu'est-ce qui distingue ce concept des concepts voisins ? Quelles conséquences impliquent son utilisation en contexte organisationnel ? Cette sous partie vise à apporter une réponse à ces interrogations qui permettront de poser le cadre à partir duquel sera développée la proposition de modélisation du processus réflexif au sein des organisations. Pour cela, elle reviendra sur les principes de la philosophie pragmatiste (1.1), puis à partir d'une revue de la littérature, le concept de réflexivité sera défini comme : « *Un processus métacognitif qui se produit avant, pendant et après les situations, dans le but de développer une meilleure compréhension de soi et de la situation, de sorte que les rencontres futures avec la situation soient éclairées par les rencontres précédentes* » (Sandars, 2009 p. 685)<sup>17</sup>. Des différences seront ensuite établies entre la réflexivité, la réflexion et l'introspection (1.3). Nous poserons ensuite les questions associées à la mobilisation du concept de réflexivité au sein des organisations (1.4). Celles-ci concerneront notamment l'intérêt que peut avoir une organisation à interroger le processus réflexif et au fait de savoir si une organisation peut faire preuve de réflexivité.

### 1.1 Fondements philosophiques de la réflexivité

Constatant l'incapacité de la philosophie idéaliste européenne<sup>18</sup> à apporter des réponses pertinentes face aux défis de la société américaine de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, des penseurs rassemblés, non sans une certaine ironie, au sein du club de métaphysique de l'Université de Chicago (Lorino, 2020), vont développer une approche qui va bouleverser les sciences humaines et sociales aux Etats-Unis tout d'abord, puis à travers le monde : le pragmatiste.

Les divergences, parfois importantes, entre les principaux auteurs rattachés à cette école de pensée, Charles Sanders Peirce, William James, John Dewey, Richard Rorty notamment, invitent à faire preuve de prudence lorsque l'on se réfère au pragmatisme. Celui-ci doit ainsi, selon Claudine Tiercelin (2013), être considéré comme une méthode, plus que comme une doctrine. C'est en ce sens qu'il sera mobilisé dans le cadre de ce mémoire. L'objectif est ainsi de mettre au jour les lignes de forces à partir desquelles le concept de réflexivité a pu se développer dans les recherches en sciences humaines et sociales, puis en sciences de gestion et du management.

Préfaçant de l'ouvrage de William James, Henri Bergson souligne : « *Nous définissons le vrai d'ordinaire par sa conformité à ce qui existe déjà, James le définit par sa relation à ce qui n'existe*

---

<sup>17</sup> Nous retenons comme première définition de la réflexivité celle proposée par Sandars (2009) car celle-ci permet de cerner le concept tout en permettant d'ouvrir la discussion sur celui-ci sur la base d'une approche pragmatise

<sup>18</sup> Notamment la pensée cartésienne (Lorino, 2020) que Dewey qualifiait de « *théorie contemplative de la connaissance* » (Dumez, 2007)

*pas encore. Le vrai, selon William James, ne copie pas quelque chose qui a été ou qui est : il annonce ce qui sera, ou plutôt, il prépare notre action sur ce qui va être » (2016, p. 5).*

En d'autres termes, le pragmatiste s'oppose à la logique de la vérité comme conformité pour considérer comme vraies, du moins provisoirement, les propositions permettant d'éclairer l'action de manière pertinente.

Pour les pragmatistes, confrontés à une situation insatisfaisante pour laquelle les solutions existantes sont inopérantes, les acteurs vont formuler des conjectures<sup>19</sup> à travers la constitution de réponses provisoires, qui seront appréciées à l'aune de leurs capacités à être utiles à l'action (Dumez, 2007).

Proposant une présentation de la pensée pragmatiste Aggeri, (2013 p.22) indique que celle-ci se distingue par :

- L'analyse de l'action collective située plutôt que celle des intentions ou des structures ;
- Le rôle de l'enquête pour transformer des situations, au départ indéterminées, en situations problématiques ;
- L'analyse de la construction des valeurs et des objectifs dans le cours de l'action en lieu et place des approches téléologiques fin-moyens ;
- L'analyse des significations dans le cours de l'action.

La rencontre avec les principes de la pensée pragmatique a permis d'ouvrir des perspectives. Je, et nous, n'étions plus condamnés à choisir entre conformité aux critères scientifiques (ou plutôt académiques) et utilités de nos recherches. Le fait d'adopter et d'assumer un positionnement pragmatiste pouvait nous permettre de contribuer de manière originale à la discussion scientifique<sup>20</sup> en étant fidèle à la réalité rencontrée. La présente interrogation du processus réflexif représente ainsi une réponse à une situation problématique rencontrée individuellement et collectivement en même temps que l'espoir de se doter de repères pertinents de compréhension et d'action.

---

<sup>19</sup> Appelées aussi inférences par Peirce

<sup>20</sup> Deux contributions réalisées sur ces bases ont été primées dans des congrès académiques de référence respectivement comme *prix de la meilleure communication offrant un potentiel réel pour l'action des managers ou des pouvoirs publics (CIFEPME 2021)* [CCR 2] et *prix de la meilleure communication empirique (AEI 2019)* [CCR 6]

Dans la diversité de leurs objets, mes recherches se développent désormais avec comme arrière-plan la pensée pragmatiste.

A partir de celles-ci, notamment les travaux menés sur l'engagement responsable des dirigeants de PME [CCR 1,3], le processus d'enquête soutenant leur résilience [ACL 2] [CO 2], mais aussi sur l'interrogation de l'apport d'un dispositif expérientiel de sensibilisation à l'entrepreneuriat développé par l'Université de Corse [ACL1] [CCR 6], ou encore sur l'engagement responsable des dirigeants [CCR1,3], je propose de synthétiser les caractéristiques majeures de la pensée pragmatiste (Tableau 1) dans l'objectif d'éclairer le développement du processus réflexif et donc de guider de futures recherches.

Tableau 1. Synthèse des caractéristiques de la philosophie pragmatiste

Principes	Explicitation
<b>Faillibilisme</b>	« (...) les concepts et résultats obtenus scientifiquement sont nécessairement précaires car ils ne sont rien d'autre que des croyances fixées chez des individus (ou des communautés) par confrontation avec d'autres options moins convaincantes et dans l'attente d'autres encore, plus adaptées ou plus fertiles » (Le Goff, 2012 p. 283).
<b>Progressisme</b>	« (...) l'individu cherche en permanence à améliorer son sort, et, en conséquence, à rechercher des solutions toujours plus utiles, satisfaisantes » (Marchesnay, 2012a, p. 103).
<b>Evolutionnisme</b>	« James est marqué par la révolution darwinienne, qui mettait à mal le modèle fixiste de classification des espèces Dans cet esprit, il accorde une importance essentielle, « décisive », au fait que les données apparemment intangibles évoluent en permanence, que les individus comme les organisations doivent s'adapter continuellement à ces conditions changeantes dans tous les domaines de la Société, au-delà du seul aléa lié à un indéterminisme ontologique » (Marchesnay, 2012, p. 102).
<b>Situationnisme</b>	« Chez les pragmatistes, il n'y a pas de contexte, de structures ou d'institutions en surplomb qui détermineraient l'action. Ils s'intéressent plutôt à la façon dont des acteurs engagés dans une situation mobilisent des ressources diverses, « contextualisent » un certain nombre d'éléments en vue d'une finalité qui émerge chemin faisant » (Aggeri, 2013 p.22).
<b>Interactionnisme</b>	« Tous ces travaux d'inspiration pragmatiste partagent ce qui fait la « patte » du pragmatisme : l'analyse de l'action collective située plutôt que celle des intentions ou des structures » (Girin, 2017, p. 22).
<b>Approche processuelle</b>	« En s'appuyant sur le sophisme éléate de Zénon (la flèche qui n'atteint jamais son but), James soutient que le courant rationaliste se cantonne à « un infini statique », et ne peut donc traiter, à l'aide de la seule logique mathématique, la dynamique que de façon discontinue (soit ce que l'on appelle de nos jours la statique comparative) » (Marchesnay, 2012).



---

**Logique  
abductive**

« Dès lors, toute la construction de la méthode pragmatiste repose sur la volonté – la nécessité – de l’efficience, depuis la sélection des hypothèses lors du raisonnement abductif jusqu’à l’articulation hiérarchisée du triptyque abduction/déduction/ induction » (Germain, 2012, p. 290)

« L’abduction est l’opération qui, n’appartenant pas à la logique, permet d’échapper à la perception chaotique que l’on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu’entretiennent effectivement les choses [...]. L’abduction consiste à tirer de l’observation des conjectures qu’il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig 1993)<sup>21</sup>

---

(Source : auteur)

De manière générale, si différents courants peuvent être distingués, les penseurs pragmatistes ont en partage selon Tiercelin « la méfiance vis-à-vis du fondamentalisme, le refus de l’exigence de certitudes absolues, le lien entre pensée et action » (2013). Le pragmatisme s’oppose ainsi au monisme, qui propose de partir « d’un tout, transcendant, intangible et universel, pour expliquer les parties » (Marchesnay, 2012b, p. 211). Cette approche ne peut que faire écho à ces mots régulièrement entendus auprès des acteurs du territoire, « c’est beau, mais ici ça ne marche pas » « ça ne se passe pas comme cela » [RS 1] [CCR 1, 3]. Critiquant ce que Dewey appelait les « théories contemplatives de la connaissance » (Dumez, 2007), ces penseurs, refusant tout déterminisme, vont selon l’expression de Lorino (2020) chercher « à réintégrer le mouvement de la pensée dans le mouvement général de l’expérience humaine et sociale ». Selon cet auteur, les penseurs pragmatistes vont alors remettre en cause les principes du rationalisme cartésien parmi lesquels :

1. La primauté du doute introspectif débarrassé des croyances ;
2. L’individualisme subjectiviste (les hommes sont à la fois les initiateurs, leurs auteurs et les destinataires de la pensée) ;
3. La croyance dans la possibilité d’accéder à une connaissance « en soi » indépendante des individus et des contextes ;
4. La recherche d’une vérité absolue et invariable ;
5. L’opposition entre pensée et action, esprit et corps.

La philosophie pragmatiste est alors bien loin de son acception caricaturale renvoyant au fait d’agir « sans principes » (Lorino, 2020). Plus que la défense du matérialisme, ce qui caractérise la pensée

---

<sup>21</sup> Cité par (David, 1999)

pragmatiste c'est la critique des idéologies dont sont porteuses, souvent de manière implicite, les conceptions idéalistes et leurs traductions opérationnelles (Dumez, 2007 ; Marchesnay, 2012a)<sup>22</sup>.

De cette opposition avec le monisme va naître une orientation épistémologique qui marque encore aujourd'hui la manière d'interroger la réalité en sciences humaines et sociales<sup>23</sup> et à partir de laquelle va prendre place le concept de réflexivité. En effet, pour Charles Sanders Peirce, fondateur du pragmatisme, l'appréciation de la validité d'une idée ne doit pas résulter de l'appréciation de sa conformité avec le cadre de pensée de l'individu (approche confirmatoire), mais à sa confrontation à la réalité (approche par la réfutation) (Le Goff, 2012, p.282)<sup>24</sup>. Pour Peirce en effet : « *si la Nature répond Non ! , l'expérimentateur a acquis une part importante de savoir. Si la Nature dit Oui ! , les idées de l'expérimentateur restent simplement ce qu'elles étaient, elles se sont seulement implantées un peu plus* » (Peirce, 1903 p. 399)<sup>25</sup>. Soulignant le caractère stérile des approches uniquement déductives et inductives, Peirce et les penseurs pragmatistes après lui porteront leur attention sur l'enquête permettant la formulation d'hypothèses provisoires et faillibles : l'abduction<sup>26</sup> (David, 1999).

Loin de se réduire au dernier concept à la mode, la réflexivité, s'inscrit dans un courant intellectuel qui plonge ses racines dans la philosophie pragmatiste. Tant que la réalité était considérée comme étant entièrement déterminée par des règles qu'il convient de découvrir de manière objective par l'exercice d'une pensée épurée, parler de réflexivité n'a aucun sens (Pesqueux, 2021). C'est uniquement à partir du moment où la pensée pragmatiste place l'homme au cœur de l'inférence faits/idées, connu/inconnu que peut émerger la question de la réflexivité (Chauvigné & Coulet, 2010; de Vaujany, 2005; Perrenoud, 1998). La philosophie pragmatiste, « *enracinée dans l'expérience* » (Lorino, 2020), va alors s'attacher à comprendre la manière avec laquelle les acteurs vont mobiliser des connaissances, mais aussi leurs expériences, leurs valeurs, leurs émotions, afin de construire concrètement une réponse au cœur de l'action et du contexte dans lequel elle se situe

---

<sup>22</sup> C'est ce que j'ai pu constater lors de l'étude du discours développé par les entreprises sur leur responsabilité sociale [ACL 9,10,11] puis sur leur performance extra-financière [ACL 7]. Ces recherches m'ont permis de mettre au jour l'importance de la dimension idéologique, voire le découplage (idéologie affichées/actions) accompagnant l'action des organisations dans ce domaine (cf. 5.4)

<sup>23</sup> En sciences de l'éducation avec notamment John Dewey, en psychologie avec notamment George Herbert Mead, en sociologie avec notamment Irvin Goffman ou Karl Weick ou en sciences de gestion où ce courant « *devenu dominant dans l'étude des organisations a supplanté les approches fonctionnalistes ou celles du design organisationnel qui accordaient une place centrale aux structures* » (Aggeri, 2013, p. 22).

<sup>24</sup> La pensée pragmatisme semble ainsi moins s'opposer au positivisme en tant que mise à l'épreuve des idées par l'expérimentation qu'au « positivisme logique » et sa traduction hypothético-déductive en ce qu'elle se limite à une approche de vérification (Martinet, 2005). Les points communs sont ainsi nombreux entre les travaux de Karl Popper et ceux de Peirce (Marchesnay, 2012b, p. 204).

<sup>25</sup> Cité par Le Goff (2012)

<sup>26</sup> « *L'abduction est le processus de formation d'une hypothèse explicative. C'est la seule opération logique qui introduise une idée nouvelle ; car l'induction ne fait rien que déterminer une valeur et la déduction développe simplement les conséquences nécessaires d'une pure hypothèse* » (Peirce et al., 2017, p. 168) cité par Chauvigné & Coulet (2010),

(Le Goff, 2012). Elle représente un repère essentiel lorsque, comme c'est le cas au sein de l'équipe de recherche « Territoires, Ressources et Acteurs », l'on interroge la manière avec laquelle les agents perçoivent les défis qui se posent à eux, investissent ceux-ci et élaborent des réponses provisoires dans un contexte donné. Les recherches que j'ai réalisées sur le processus de résilience vue comme un processus d'enquête [ACL 1] [CO2], l'étude de l'engagement environnementale des dirigeants de PME [CCR 1, 3], la création d'un dispositif d'accès aux soins [ACL 5] [CCR5], le fonctionnement d'un dispositif expérientiel de sensibilisation à l'entrepreneuriat [ACL 2], mais aussi l'orientation donnée au projet RéSO TPE-PME vers un accompagnement précoce des dynamiques des relations inter-organisationnelles<sup>27</sup> [RS 1], [ACL 4] [RAP 1, 2, 3] [CONF 1, 2] sont toutes marquées par les mêmes principes.

## 1.2 Contours et définitions du concept de réflexivité

La nécessité de penser différemment les modalités d'action face aux mutations de la société contemporaine fait que la réflexivité bénéficie d'un intérêt croissant (Bonnet & Barth, 2017; Guillemette, 2016; Nguyen et al., 2014). Pourtant, comme nous avons pu le voir, ce concept n'est pas nouveau. Ainsi selon Guillemette (2016) les premières réflexions systématiques sur la réflexivité datent d'il y a plus d'un siècle et sont dues à John Dewey<sup>28</sup>. S'inscrivant dans la pensée pragmatiste, le philosophe américain considère que loin d'être uniquement un être de nécessité ce qui fait la spécificité de l'homme est sa capacité à prendre conscience et à corriger ses propres actions, c'est-à-dire à développer une démarche réflexive<sup>29</sup>.

Cependant, malgré son ancienneté, l'utilisation faite par les chercheurs du concept de réflexivité fait apparaître un certain flou (Cazal, 2000) et un manque de constance et donc un certain flottement dans les définitions mobilisées (Foster & Stines, 2011; Guillemette, 2016; Vacher, 2011). Une difficulté venant du fait que selon Archer (2010) « *la réflexivité est un concept complexe à portée transversale qui n'appartient à aucune discipline théorique en particulier* »<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> Parmi les préconisations formulées dans le cadre du projet RéSO TPE-PME cf. notamment le livre blanc [RAP 3] se trouve le fait de soutenir de manière précoce le processus de problématisation accompagnant les dynamiques collectives. En effet, au-delà de la seule aide à l'investissement matériel, qui ne bénéficie bien souvent qu'aux structures les plus avancées, il convient de donner aux dirigeants de petites organisations les moyens de questionner collectivement les problèmes qu'ils doivent affronter. Cette préconisation a été reprise par l'agence de développement économique de la Corse dans le cadre de la révision du schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation.

<sup>28</sup> Il est bien entendu possible de retrouver la présence d'un questionnement réflexif tout au long de l'histoire de la pensée avec notamment dans l'antiquité Aristote pour qui c'est le jugement pratique dans l'action qui doit guider l'action et non la contemplation ou la théorie (Bourgeault, 2012)

<sup>29</sup> Le concept d'enquête à travers laquelle l'homme va passer d'une situation non problématisée à une situation problématisée défendue par John Dewey a été mobilisé dans plusieurs de nos dernières recherches parmi lesquelles celle sur la résilience des dirigeants [ACL 2] ou sur l'activité réalisée par les étudiants lorsqu'ils participent à un dispositif expérientiel de sensibilisation à l'entrepreneuriat [ACL 1].

<sup>30</sup> Citée par (Kefi et al., 2019)

Aussi, avant d'interroger plus spécifiquement les caractéristiques de la réflexivité au sein de l'espace organisationnel, il convient de clarifier la réalité que ce concept recouvre.

Les définitions données par le CNRTL<sup>31</sup> indiquent que la réflexivité est une activité relative à la réflexion associée « *au retour de la pensée, de la conscience sur elle-même* ». Pour Herreros (2019) : « *la réflexivité est le mouvement par lequel un pôle cognitif (qu'il s'agisse d'un acteur, d'un agent, d'un sujet, d'un chercheur, d'une personne... peu importe ce qu'est l'unité connaissante et la façon de la nommer) se prend lui-même comme une entité agissante à observer et à réfléchir et ce dans la perspective non seulement de transformer la connaissance produite mais aussi de mettre à l'épreuve les formes de la pratique cognitive mise en œuvre pour obtenir ladite connaissance* » (p. 541).

Deux caractéristiques peuvent d'ores et déjà être dégagées de ces définitions, tout d'abord le fait que la réflexivité soit associée à une « *activité* », un « *mouvement* », ensuite que cette dynamique interroge les « *conditions de la réflexion* » elle-même. Herreros précise alors que : « *sur un registre apophatique (procédant par négation) la notion de réflexivité peut être comprise comme n'étant pas un mouvement de connaissance d'un sujet connaissant vers un objet à connaître (relation qui induit une logique d'extériorité entre le pôle connaissant et celui à connaître) mais une boucle récursive où sujet et objet se mêlent, se confondent dans une production de connaissance qui s'apparente plus à une spirale qu'à une boucle fermée* » (Ibid.). Il est alors possible de considérer la réflexivité comme une dynamique jamais achevée.

Une autre caractéristique de la réflexivité semble résider dans sa relation à l'action. En effet, loin d'être une activité purement spéculative, la réflexivité prend forme « *à partir* » et « *pour* » l'action. Godé *et al.* (2020) soulignent ainsi que : « *la réflexivité invite à prendre du recul sur l'action pour préparer l'action. Elle renvoie ainsi à un processus d'apprentissage par la combinaison de l'action et de l'expérience vécue, qui favorise l'acquisition de compétences situationnelles tant au niveau individuel que collectif* ».

De ce fait, l'activité réflexive est intrinsèquement liée à un contexte de mise en œuvre. Perrenoud, (2016), précise ainsi « *il n'existe pas de savoir-analyser universel qui s'appliquerait à n'importe quelle réalité, aucune compétence analytique « transversale », qui s'exercerait indépendamment des objets à analyser et des savoirs constitués à leur propos* » (p.17). L'activité réflexive revêt ainsi un caractère éminemment interactionniste. C'est au cœur de la réalité sociale que celle-ci va se développer (Ibid.). Elle peut alors être considérée comme une construction de sens « *en situation* » (Girin, 2017 ; Journé & Raulet-Croset, 2008), c'est-à-dire ancrée dans la pratique et

---

<sup>31</sup> Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales <https://www.cnrtl.fr/definition/r%C3%A9flexivit%C3%A9>

influencée par ses interactions avec les objets, les règles, les structures, les individus qui la composent.

Nguyen et ses collègues (2014) constatant le manque de consensus relativement à la définition du concept de réflexivité, proposent une étude systématique des principales définitions mobilisées par les chercheurs. S'intéressant plus particulièrement au domaine de la formation médicale, ils proposent une définition de synthèse à partir de 78 articles étudiés. Pour ces auteurs, « *La réflexivité est le processus qui consiste à engager « le soi » (S) dans des interactions attentives, critiques, exploratoires et itératives (ACEI) avec ses pensées et ses actions (PA), et leur cadre conceptuel sous-jacent (CC), en vue les modifier et de changer soi-même (C) » (p. 1176).*

5 éléments constitutifs du concept de réflexivité sont alors dégagés :

- L'engagement du « soi » (S) ;
- Dans un processus attentif, critique, exploratoire et itératif (ACEI) ;
- Portant des pensées et actions (PA) recouvrant à la fois des éléments cognitifs (savoirs, idées, résolution de problème), des éléments non cognitifs (actions, expérience) et affectifs ;
- Le cadre conceptuel sous-jacent (CC) influençant l'action ;
- Avec une volonté de changement (C)

Foster & Stines, (2011) réalisant le même exercice distinguent eux trois composantes dans les définitions de la réflexivité : la pensée, l'apprentissage et l'orientation vers l'action.

S'il s'agit à ce stade uniquement d'une conjecture élaborée à partir de l'expérience développée auprès des acteurs dans le cadre des différentes recherches [ACL 1 ,3] [CCR 1, 2, 3, 5, 6], éclairée par les repères épistémologiques (tableau 1) et conceptuels (tableau 2) dégagés de la littérature, **nous considérons la réflexivité comme un processus de médiation, situé, rationnel, faillible et transitoire, entre les différents éléments humains et non humains conditionnant la réflexion et l'action des agents.**

De ce fait, le processus réflexif se présente comme :

- Une interrogation sur les conditions de la réflexion et de l'action ;
- Un développement « dans » et « pour » l'action ;
- Une activité « située » et « interactive » ;
- Une médiation rationnelle, bien que faillible et incomplète, mise en œuvre par un agent afin de trouver une conciliation transitoire entre lui-même (ses expériences, ses problèmes, ses intentions, etc.) et les objets, les règles, les structures et les acteurs qui composent son cadre d'action.

Tableau 2. Synthèse des principales définitions de la réflexivité identifiées<sup>32</sup>

La revue de littérature réalisée a permis d'identifier 12 définitions principales du concept de réflexivité. Parmi celles-ci, 2 ensembles peuvent être distingués. Le premier considère la réflexivité comme une interrogation des conditions de la réflexion, le second concevant la réflexivité comme un instrument en vue d'atteindre d'autres objectifs.

<b>Réflexivité définie en fonction de la nature et l'objet de sa mise en œuvre</b>	
Dewey, 1933, p. 9	« <i>Un examen actif, persistant et attentif de toute croyance ou forme supposée de connaissance à la lumière des motifs qui la soutiennent et des autres conclusions auxquelles elle tend, qui comprend un effort conscient et volontaire pour établir la croyance sur une base solide de preuves et de rationalité</i> »
Mezirow et al 1990, p. xvi.	« <i>L'examen de la justification de ses croyances, principalement pour guider l'action et réévaluer l'efficacité des stratégies et des procédures utilisées dans la résolution de problèmes</i> »
Giddens, 1991, p. 45	« <i>La réflexivité de la vie sociale moderne, c'est l'examen et la révision constantes des pratiques sociales, à la lumière des informations nouvelles concernant ces pratiques mêmes, ce qui altère constitutivement leur caractère</i> »
Rojot 1998, p 7 <sup>33</sup>	« <i>Conscience de soi, l'exercice de la capacité de situer l'action par rapport à soi. Mais elle n'est pas seulement et simplement cela. Elle est aussi et en même temps la capacité de surveiller, de contrôler, le flot continu de la vie sociale ou des contextes et de s'y situer</i> »
Archer 2003, p. 103	« <i>Le dialogue interne est la pratique par laquelle nous nous 'décidons' en nous interrogeant, en clarifiant nos croyances et nos inclinations, en diagnostiquant nos situations, en délibérant sur nos préoccupations et en définissant notre propre projet</i> »
Sandars 2009, p. 685	« <i>Un processus métacognitif qui se produit avant, pendant et après les situations, dans le but de développer une meilleure compréhension de soi et de la situation, de sorte que les rencontres futures avec la situation soient éclairées par les rencontres précédentes</i> ».

<sup>32</sup> Traductions réalisées par l'auteur

<sup>33</sup> Cité par de Vaujany (2005)

Nguyen et al. 2014, p. 1176	« <i>La réflexivité est le processus qui consiste à engager « le soi » (S) dans des interactions attentives, critiques, exploratoires et itératives (ACEI) avec ses pensées et ses actions (PA), et leur cadre conceptuel sous-jacent (CC), en vue les modifier et de changer soi-même (C) »</i>
Herreros, 2019, p. 541	« <i>La réflexivité est le mouvement par lequel un pôle cognitif (qu'il s'agisse d'un acteur, d'un agent, d'un sujet, d'un chercheur, d'une personne... peu importe ce qu'est l'unité connaissante et la façon de la nommer) se prend lui-même comme une entité agissante à observer et à réfléchir et ce dans la perspective non seulement de transformer la connaissance produite mais aussi de mettre à l'épreuve les formes de la pratique cognitive mise en œuvre pour obtenir ladite connaissance ».</i>
La réflexivité définie en fonction de ses conséquences	
Bonnet & Barth, 2017, p. 48	« <i>En première approximation, la réflexivité est une posture visant d'une part, à analyser sa manière d'agir ou de procéder, d'autre part à expérimenter des dispositions créatives et des dispositifs d'action susceptibles d'améliorer la qualité et l'efficacité des pratiques du management ».</i>
Fronty, 2017 p.74	« <i>Faire un exercice de réflexivité, c'est identifier ce qui a besoin d'être appris pour avancer et mobiliser dans l'expérience passée ce qui peut permettre de grandir en s'ouvrant à de nouvelles façons d'appréhender le monde, jusque-là inconsidérées »</i>
Godé, Magasina, Picq, 2020	« <i>La réflexivité invite à prendre du recul sur l'action pour préparer l'action. Elle renvoie ainsi à un processus d'apprentissage par la combinaison de l'action et de l'expérience vécue, qui favorise l'acquisition de compétences situationnelles tant au niveau individuel que collectif ».</i>

Au regard des caractéristiques que nous avons considéré comme essentielles à la définition du concept de réflexivité, nous choisissons de retenir celle formulée par Sandars, 2009 (p.685) : *La réflexivité est « un processus métacognitif qui se produit avant, pendant et après les situations, dans le but de développer une meilleure compréhension de soi et de la situation, de sorte que les rencontres futures avec la situation soient éclairées par les rencontres précédentes »*. Cette définition offre à la possibilité à la fois de cadrer le champ d'investigation et de supporter des approfondissements pouvant s'inscrire de manière cohérente avec les principes dégagés de l'approche pragmatiste.

### 1.3 Réflexivité, réflexion et introspection

Au regard de son ancrage philosophique et des éléments de définition exposés, la réflexivité apparaît comme une manière spécifique pour l'homme de développer une interrogation sur la réalité et sa place au sein de celle-ci. Afin d'être totalement clair, il convient de distinguer des concepts voisins tels que la réflexion ou l'introspection.

La réflexivité se différencie tout d'abord de la réflexion par le fait que cette dernière fait plus spécifiquement référence au « *processus cognitif de rationalisation* » développé à partir d'une situation particulière (Vacher, 2011). Ainsi, pour Deffayet Davrout et al., (2017b), la réflexion est un enseignement tiré de l'action, qui se rapproche de l'apprentissage en simple boucle tel que décrit par Argyris et Schön (2002)<sup>34</sup>. La réflexivité fait référence à l'interrogation des conditions de la réflexion elle-même. Dès lors, si, la réflexivité *implique un travail de réflexion, elle dépasse cette dernière en questionnant les déterminants de la réflexion elle-même* (Bonnet & Barth, 2017). Au-delà du seul aspect cognitif pour Deffayet Davrout et al., (2017b) la réflexivité interroge « (...) *nos attitudes, pensées, croyances, valeurs, présupposés pour comprendre notre rôle et notre manière d'agir pendant l'action, jusqu'à prendre conscience de nos « réflexes » ou postures largement inconscients qui impactent le système dans lequel nous intervenons ou sommes intervenus* » (p.60). Aussi, à l'aune des recherches menées auprès notamment des dirigeants de PME [ACL 3] [CCR 1,23] [CO2] [RS1] évoquer indistinctement réflexion et réflexivité fait courir le risque de réduire le champ à un « processus cognitif de rationalisation de la perception ». Or, il semble la réflexivité s'étende sur un champ plus large et complexe comprenant notamment les dimensions subjectives et le contexte d'interaction sociale. La seule interrogation de la réflexion des acteurs, apparaît trop restrictive pour interroger la réalité du fonctionnement des PME et des dynamiques collectives territoriales [DO 1] qui est au cœur de l'interrogation des chercheurs en sciences de gestion de l'UMR Université de Corse CNRS 6240 LISA.

Selon Vacher (2011), la pratique de la réflexion apparaît plus adaptée à l'analyse et à la résolution de problèmes ciblés, déterminée et à court terme, quand la réflexivité apparaît plus appropriée dans une perspective plus ouverte portant non seulement sur la résolution de problèmes présents mais sur l'évolution de la manière de faire. En définitive, si réflexion et réflexivité ont en commun une prise de distance par rapport à l'action, la réflexivité apparaît ainsi comme une forme de métaréflexion systématisée et étendue (Perrenoud, 1998).

La réflexivité se distingue également de l'introspection qui consiste en une « *analyse intérieure du sujet par le sujet lui-même* » (Fronty, 2017, p. 87). En effet, le concept de réflexivité intègre une

---

<sup>34</sup> « *L'apprentissage en simple boucle est le processus de détection et de correction des dysfonctionnements qui consiste à modifier les pratiques pour corriger les problèmes constatés sans pour autant qu'il soit nécessaire de remettre en cause les principes qui sous-tendent ces pratiques* » (Charreire Petit et al., 2017, p. 240)



dimension éminemment sociale quand l'introspection apparaît comme un « auto-questionnement » (Cazal, 2000b) pour lequel l'individu est à la fois l'origine, l'objet et la finalité. Ainsi, alors que l'introspection consiste pour l'individu à se questionner afin de découvrir une vérité intérieure, la réflexivité elle interroge les raisons, notamment sociales, pour lesquelles l'individu est, pense, ou agit de telle ou telle manière. Le caractère éminemment social et complexe de l'investigation menée par les agents tel que nous avons pu le constater auprès de dirigeants de petites et moyennes organisations [ex. ACL 3, 5], de praticiens [ACL 8], d'étudiants [ACL 1] et de salariés [thèse] conduisent à écarter du champ de notre interrogation le concept, trop restrictif, d'introspection.

Par ailleurs, la réflexivité contient une dimension transformative dont l'objectif final est de permettre d'agir de manière satisfaisante vis-à-vis d'une situation problématique, ce que l'on ne semble pas directement retrouver dans l'introspection qui apparaît avant tout « contemplative »<sup>35</sup>. Or, comme nous avons pu nous en rendre compte notamment à travers l'étude de la résilience des dirigeants de PME confrontés au confinement du printemps 2020 [ACL3], l'investigation apparaît liée à la recherche d'un problème concret et se développe dans la perspective d'y apporter une réponse opérationnelle. Par ailleurs, si le processus réflexif peut intégrer une dimension introspective (Fronty, 2017), réduire la réflexivité à l'introspection présente le risque de faire peser tout le poids d'une situation sur l'individu, qui pour le meilleur et pour le pire, devra chercher en lui-même les éléments expliquant les succès et des échecs.

De manière plus globale, le concept d'introspection ne semble pas en capacité de servir de socle de réflexion pour investiguer les stratégies d'acteurs ou les dynamiques collectives associées à la valorisation durable des ressources territoriales comme nous cherchons à le faire dans le cadre l'UMR LISA.

Au regard de ces éléments une distinction peut être proposée entre réflexivité, réflexion et introspection (tableau 3).

---

<sup>35</sup> En cherchant à répondre à la question : quels sont les éléments qui me caractérisent ?

Tableau 3. Synthèse des différences entre la réflexivité et les concepts voisins

<b>Réflexion vs réflexivité</b>	Le concept de réflexion fait référence à un processus cognitif de rationalisation d'une situation particulière quand celui de réflexivité interroge sous un spectre plus large les conditions de la réflexion. La réflexivité peut alors de manière synthétique être présentée comme réflexion sur les conditions de la réflexion.
<b>Introspection vs réflexivité</b>	La distinction entre introspection et réflexivité se situe à deux niveaux. Le premier est la focalisation de l'introspection sur l'individu, quand la réflexivité intègre des dimensions sociales. Le second est que l'introspection à une visée essentiellement contemplative (se connaître) quand la réflexivité revêt un caractère transformatif (comprendre pour changer).

(Source : auteur)

## 1.4 Questions posées par l'utilisation du concept de réflexivité au sein des organisations

Après avoir défini le concept de réflexivité et distingué celui-ci de la réflexion et l'introspection, il apparaît important de s'interroger sur les questions spécifiques que posent l'utilisation de ce concept au sein des organisations.

La première d'entre elle, porte sur leur intérêt à questionner la réflexivité. Dans une perspective fonctionnaliste, les organisations et leurs composantes ont un rôle déterminé qu'il convient de découvrir à partir d'une analyse rationnelle afin de parvenir au meilleur résultat possible (Martinet *et al.*, 2013). La question de la réflexivité apparaît alors non seulement inutile mais est de plus susceptible de perturber des relations sociales reposant sur le consensus et le consentement à l'application des règles. Cependant, cette vision de l'organisation comme un « *système intégré d'éléments relativement stables et permanents* » (Lugan, 2009, p. 51) présente un certain nombre de limites que nous avons pu constater à travers l'étude des dynamiques inter-organisationnelles notamment [ACL4] [CCR 1,3] [RAP 1,2] [CJR 1, 3] [RS 1] parmi lesquelles l'impossibilité de décrire et d'expliquer comment et pourquoi les changements s'effectuent, ce qui pose particulièrement problème face un environnement marqué par des mutations majeures (Marchesnay, 2012a)<sup>36</sup>.

L'adoption d'une vision plus complexe des organisations laisse entrevoir l'importance que pourrait avoir pour celles-ci l'interrogation des processus réflexifs en œuvre en leur sein. Ainsi, l'organisation en tant que « *construction sociale contingente* » telle que décrite par Martinet et Pesqueux (2013)<sup>37</sup>, s'affirme comme le fruit d'une combinaison particulière entre processus et structure, entre liberté et contrôle, se doit ainsi de porter attention à la manière dont ses membres interrogent la réalité et agissent vis-à-vis de celle-ci, c'est-à-dire exerce leur réflexivité. La réflexivité pourrait ainsi être une clé de compréhension privilégiée permettant d'éclairer, notamment au niveau local, les relations entre les agents et les ensembles organisés.

---

<sup>36</sup> Du fait notamment que cette conception exclue la temporalité de son analyse « *il s'agit d'un mode de pensée strictement synchronique qui ne prend pas en compte les actions des individus en tant qu'elles s'inscrivent dans la durée* » (Nizet, 2007).

<sup>37</sup> « L'organisation est à la fois organisée et organisante c'est-à-dire qu'elle cherche à maintenir la socialisation qui lui est inhérente ce qui lui permet en même temps de se maintenir ; (...); elle cherche à produire des biens et des liens ce qui lui vaut d'assurer sa pérennité. L'organisation matérialise l'existence d'un « équilibre » entre des logiques structurelles et celles des agents qui les animent. L'organisation est donc une construction sociale contingente qui prend en compte des objectifs, des conditions d'environnement et la mentalité des agents qui s'y trouvent. C'est donc un système sociotechnique (socio pour les rôles, le système d'autorité, la communication et le système de rémunération et technique pour les tâches et leur division). Une organisation se fonde sur un ensemble de règles fondatrices de la vie organisationnelle (que ces règles soient suivies ou transgressées), une frontière venant marquer la séparation entre un dedans et un dehors, de la coordination, un but (et des objectifs) fondateur de sa téléonomie et un principe d'allocation des ressources » (p. 40).

Après avoir souligné l'intérêt des organisations à s'intéresser à la réflexivité, la question qui se pose est de savoir comment celle-ci pourraient agir en la matière ? Trois réponses nous semblent envisageables.

La première possibilité consiste à considérer que les organisations, comme les individus, peuvent faire preuve de réflexivité. « L'organisation réflexive » serait alors celle qui est capable de mettre en œuvre un processus métacognitif, destiné à interroger sa manière de réfléchir et d'agir vis-à-vis de situations données de sorte que les rencontres futures avec la situation soient éclairées par les rencontres précédentes<sup>38</sup>. Or, cette conception conduit, selon nous, à confondre l'organisation et ses membres. Elle repose sur une conception substantialiste, qui a été battue en brèche à chaque fois qu'à l'occasion de nos recherches nous l'avons questionné que cela soit à travers l'interrogation de la réalité cachée derrière le concept de talent [ACL 8] [CJR 5], de la résilience des dirigeants [ACL 3] [DO 2] ou de la responsabilité sociale [ACL 6, 8, 9]. Les organisations ne sont ainsi jamais apparues dans nos recherches et nos rencontres comme des réalités uniques s'imposant aux individus mais comme des dynamiques influencées et influençant les structures organisationnelles.

Par ailleurs, à l'instar du concept « *d'organisation apprenante* » proposé par Argyris et Schön (2002), cette approche reviendrait à considérer qu'il existe une capacité réflexive organisationnelle indépendante de celle des agents<sup>39</sup>. Il serait alors bien difficile de savoir comment celle-ci pourrait s'exprimer, et si cela passe par l'intermédiaire des salariés, de savoir quand ceux-ci développeraient une réflexivité organisationnelle ou une réflexivité individuelle.<sup>40</sup>

En définitive, l'appellation d'organisation réflexive, si elle peut apparaître attrayante, et si elle peut recouvrir une partie de réalité en ce qui concerne la présence de facteurs structurels susceptibles d'entraver ou de faciliter l'activité réflexivité des membres doit être entendue avec une extrême précaution.

La deuxième possibilité serait de considérer qu'une organisation est réflexive car elle est composée de « salariés réflexifs ». La réflexivité serait alors considérée, comme une compétence, voire un talent (Lombardo & Eichinger, 2000 ; Terramorsi *et al.*, 2018). Elle serait un vecteur d'agilité et le salarié réflexif serait celui qui dispose de capacités à être curieux, à apprendre, à porter une attention particulière aux retours des autres sur ses réalisations (McCall, 2010). Les organisations

---

<sup>38</sup> Par extension de la définition donnée par Sandars 2009 retenue dans le cadre du présent mémoire

<sup>39</sup> « *Il existe un concept absolu de l'apprentissage organisationnel, concept qui, dans ses grandes lignes, fait référence aux connaissances, savoir-faire, techniques et pratiques diverses qu'une organisation peut développer* » (Argyris et Schön, 2002. p.11).

<sup>40</sup> La proposition d'Argyris et de Schön (2002) à ce sujet nous apparaît par floue : « *l'investigation ne devient organisationnelle que si elle est entreprise par des individus fonctionnant en tant qu'agents d'une organisation et se conformant aux rôles et aux règles en vigueur* » (p.33).

pourraient alors, de manière non exclusive, chercher à identifier, attirer et retenir les « salariés réflexifs » afin d'obtenir une ressource rare lui permettant d'espérer le développement d'un avantage concurrentiel (voir 3.4).

Au-delà du fait qu'après plusieurs centaines d'entretiens avec des salariés et des dirigeants, nous n'avons jamais rencontré d'agents incapables de porter un regard réflexif, cette perspective est selon nous porteuse de certaines limites. La première est liée à l'injonction à la réflexivité qui est susceptible de poser sur les seules épaules des individus. Ceux-ci seraient alors invités à questionner leurs pratiques, leurs qualités, leurs défauts, sans pouvoir espérer chercher ailleurs qu'en lui-même, les causes de leurs échecs et leurs perspectives d'amélioration<sup>41</sup>. Or, de la recherche doctorale sur le sentiment de reconnaissance au travail [THESE] en passant par l'étude de l'engagement responsable des dirigeants [CCR 1, CCR 3], du développement de dynamiques inter-organisationnelles [ACL5] [RS1] ou de la gestion des talents [ACL 8] [CJR 5], chaque interrogation que nous avons menée a révélé l'effet conjoint d'éléments à la fois individuels, organisationnels et contextuels. Il serait alors, selon nous, à la fois scientifiquement erroné et éthiquement discutable d'interroger la réflexivité en se focalisant sur les salariés et leurs capacités. En effet, le risque est alors que des agents isolés, confrontés à la fois à l'incapacité d'agir sur ce que l'on est et à un impératif de changement, développent des formes dysfonctionnelles de réflexivité (cf. 2.2).

La troisième possibilité, que nous retenons dans le cadre de ce mémoire, et qui constituera un repère pour nos recherches futures, consiste à considérer, que l'organisation réflexive, si l'on souhaite la nommer ainsi, serait non pas celle qui met en œuvre un questionnement réflexif ou celle composée d'agents disposant de compétences réflexives, mais celle qui intègre dans son mode de fonctionnement le caractère irréductible de l'exercice réflexif développé par ses membres. Ainsi, elle cherche à comprendre et à mettre en place les conditions favorisant l'activité réflexive ou tout du moins elle s'attache à lever le plus possible les obstacles qui entravent celle-ci. Nous considérons ainsi, que la réflexivité est un processus sans cesse renouvelé et toujours incertain, faisant intervenir l'individu (ses expériences, ses problèmes, ses intentions, etc.) des objets, des règles, des structures ainsi que les acteurs qui composent son cadre d'action. La réflexivité exercée au sein de l'espace organisationnel se distinguerait ainsi des autres formes de réflexivité par les objets, règles et structures spécifiques qui cadrent les interactions sociales qui s'y déroulent.

---

<sup>41</sup> Weick (1999) souligne ainsi un certain nombre de conséquences néfastes associées à cette approche: « *Le narcissisme, l'auto-indulgence, l'incapacité d'arrêter la régression du doute, (...), l'incapacité d'agir parce que la conscience de soi est paralysante, et la préoccupation accrue de faire des erreurs.* »

## 2 Repères issus de recherches sociologiques

Après avoir posé le cadre épistémologique et conceptuel du processus réflexif, souligné que celui-ci dépasse largement la seule interrogation rationnelle développée par un individu isolé, il apparaît nécessaire de prolonger notre interrogation à travers l'étude des travaux menés dans ce domaine en sociologie.

En effet, tout au long du XXe siècle, les chercheurs en sciences humaines et plus particulièrement les sociologues se sont emparés des principes énoncés par les penseurs pragmatistes. Rejetant les explications réductionnistes de la société faisant dépendre celle-ci des structures ou des individus, des auteurs, à l'instar d'Anthony Giddens (2.1), Margaret Archer (2.2) ou Erving Goffman (2.3), ont questionné le rôle du processus réflexif dans la société. L'étude de leurs travaux permettra de disposer de repères permettant de comprendre la dimension sociale du processus réflexif et ainsi de pouvoir questionner, voire d'accompagner celui-ci, au sein des organisations

### 2.1 Contrôle réflexif et structuration de la société (A. Giddens)

Parmi les travaux traitant du concept de réflexivité en sociologie ceux d'Anthony Giddens, (2012) apparaissent particulièrement intéressants dans la compréhension de son rôle au sein des ensembles sociaux. A travers sa « *théorie de la structuration de la société* », le sociologue britannique propose de dépasser la dichotomie entre une approche « objectiviste », pour qui les structures sociales imposent leur réalité aux agents<sup>42</sup> et une approche « subjectiviste », où seul compte l'agent (Nizet, 2007). Pour Giddens, les systèmes sociaux<sup>43</sup> (organisations, groupes, sociétés, etc.) sont le résultat, toujours mouvant, d'une relation dialectique entre les structures (ou structurel)<sup>44</sup>, basées sur un ensemble de règles (contraignant) et de ressources (habilitant), et les agents qui les mobilisent (Cordelier et al., 2011) (cf. figure 4).

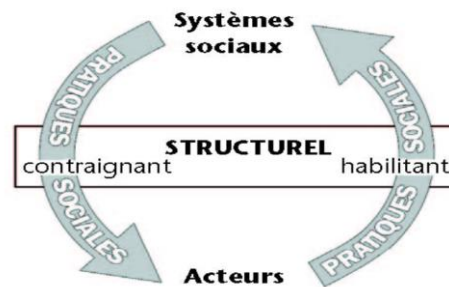
---

<sup>42</sup> Giddens utilise indistinctement le terme d'agent et d'acteur.

<sup>43</sup> Entendus comme « *des relations entre acteurs ou collectivités, reproduites et organisées en tant que pratiques sociales régulières* » (Giddens, 2012 p.74).

<sup>44</sup> « *Le structurel en tant qu'ensemble de règles et de ressources organisés de façon récursive, est hors du temps et de l'espace, à l'exception de son actualisation et de sa coordination sous la forme de tranches mnésiques* » (Giddens, 2012 p.74).

Figure 4. Processus de structuration de la société proposé par Giddens 2012



D'après Nizet (2007)

Ainsi, pour Giddens l'individu n'est pas uniquement contraint<sup>45</sup>. Il peut agir au sein des systèmes sociaux et à travers cela influencer le structurel<sup>46</sup>. Cette proposition implique ainsi de reconnaître que « *tous les êtres humains sont des agents capables de développer une analyse rationnelle sur ce qu'ils font et sur la manière dont ils le font* » (2012, p. 343).

Selon Giddens toutes les actions mêmes les plus basiques sont soumises à ce qu'il nomme un « *contrôle réflexif* ».

Celui-ci se développe sous deux formes :

La première est dite « *conscience discursive* » se réfère au fait que les acteurs sont capables d'expliquer ce qu'ils font et pourquoi ils le font. C'est à cette conscience discursive que nous accédons lorsque nos interlocuteurs s'expriment dans le cadre d'entretiens. C'est un « discours sur » une action, un événement, une décision etc.

La seconde, dite « *conscience pratique* » évoque des « *rappels qui sont accessibles à l'agent pendant la durée de l'action, mais qu'il est incapable d'exprimer verbalement* » (Giddens, 2012 p.97-98). Cette conscience pratique s'inscrit dans la routine des agents et confère à ces derniers une sécurité psychologique en leur permettant de ressentir une certaine maîtrise liée au fait de savoir ce qu'il convient de faire dans les situations courantes<sup>47</sup>. Non directement accessible par les entretiens, cette « conscience pratique » peut être révélée par la réalisation d'observation.

<sup>45</sup> « *La constitution des agents et celle des structures ne sont pas deux phénomènes indépendants, un dualisme : il s'agit plutôt d'une dualité. Selon la dualité du structurel, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive* » (2012, p.74-75).

<sup>46</sup> Cette théorie en proposant de concilier dimension structurelle et individuelle de l'action, a suscité l'intérêt en sciences de gestion et du management (Kechidi, 2005 ; de Vaujany, 2005).

<sup>47</sup> Il apparaît cependant possible, notamment à travers la verbalisation associée à des techniques d'analyse telles que les cartes cognitives par exemple que nous avons eu l'occasion de mettre en œuvre d'explicitier avec l'agent, ces attitudes et comportements sous-jacents.

Ce contrôle réflexif n'est cependant pas total. Pour Rojot (2012, p. 143) : *« Il est rare bien que cependant pas impossible (une compétition sportive par exemple) qu'une personne ait un but précis clair à l'esprit, vers lequel elle organise son énergie sans équivoque dans la direction qu'elle indique. Le contenu intentionnel de l'action de tous les jours consiste plutôt en fait dans le contrôle continu et réussi par l'acteur de sa propre activité dans le flot du monde qui se déroule autour de lui ».*

L'inconscient de l'agent et les conditions non totalement maîtrisables et donc prévisibles de l'action, comme les intentions des autres, vont produire des conséquences *« non intentionnelles »*. Les agents vont alors à nouveau rationaliser leurs actions afin d'adapter ou reproduire celles-ci<sup>48</sup>. Giddens, reprenant les principes chers à Erving Goffman (2009) (cf. 2.3), considère que l'action et le contrôle réflexif de l'agent sont toujours situés dans un espace-temps particulier et en coprésence avec les autres (Giddens, 1992. p. 344). L'interaction sociale n'est ainsi pas neutre, elle est notamment marquée des luttes de pouvoir entre acteurs cherchant à se doter de ressources permettant de contrôler, à son profit, l'action des autres. Giddens propose alors de considérer le processus de contrôle réflexif comme continu, située et interactif (encadré 1) ce qui représente des repères susceptibles d'éclairer les travaux menés au sein de l'UMR Université de Corse 6240 LISA et notamment les stratégies d'acteurs accompagnant la valorisation (ou non) des ressources territoriales.

---

<sup>48</sup> En ce sens Giddens, s'écarte de la logique déductive qui accompagne le positivisme pour se rapprocher de l'abduction pragmatiste.



## Encadré 2. Repères sur le processus réflexif issus des travaux de Anthony Giddens

- La réflexivité des agents est l'élément central permettant de dépasser le dualisme objectivisme / subjectivisme.
- Les systèmes sociaux sont en permanence construits par des acteurs contraints et habilités par les règles structurelles.
- Deux formes d'exercice réflexif peuvent être distinguées la « conscience discursive » et « conscience pratique ». Des processus réflexifs distincts peuvent ainsi pouvoir être distingué en fonction de la possibilité ou non pour l'agent d'adopter des réponses existantes vis-à-vis d'une situation problématique.
- Les agents développent un contrôle continu de l'action plutôt que dans une logique strictement intentionnelle.
- Les conséquences « *non intentionnelles* » de l'action sont irréductibles. Elles impliquent une récursivité action/contrôle réflexif.
- Le contrôle réflexif est un processus continu, situé et interactif.

## 2.2 Réalisme critique et réflexivité (M. Archer)

Autre sociologue britannique questionnant le rôle de la réflexivité dans la société, Margaret Archer inscrit ses travaux dans le mouvement du réalisme critique défendu par Roy Bhaskar<sup>49</sup>. S'opposant à la fois au positivisme et au postmodernisme, ce courant de pensée estime que l'activité scientifique ne doit se limiter ni « *à la recherche de corrélations statistiques entre variables* » (Archer & Vandenberghe, 2019, p.5), ni à la réduction de la réalité à une représentation individuelle du monde (Ibid. p.6). Reprenant les principes de réalisme, de faillibilisme et de rationalisme au cœur de cette approche, Archer va étudier les relations entre structures socio-culturelles et actions individuelles en accordant à la réflexivité un rôle médiateur central<sup>50</sup>.

Archer considère tout d'abord, que les sociétés sont des systèmes ouverts qui évoluent sans cesse. Elle affirme ainsi que « *à la différence des réalités naturelles auto-consistantes, la société est susceptible de changer du fait des actions réflexives de ses composantes pensantes (les gens),*

---

<sup>49</sup> Mouvement philosophique naissant à partir des travaux de Roy Bhaskar (1944-2014), le réalisme critique repose sur trois points fondamentaux : réalisme, faillibilisme et rationalisme (Archer & Vandenberghe, 2019).

<sup>50</sup> Ce qui ne peut que nous intéresser dans le cadre des recherches menées au sein de l'UMR LISA sur les stratégies d'acteurs soutenant ou non la valorisation durable de ressources territoriales.

*même si ces changements n'ont généralement guère à voir avec leurs intentions* » (Archer & Vandenberghe, 2019, p. 127).

Pour Archer, la réalité n'est jamais totalement déterminée. Elle constate ainsi que si « *le propre de la condition humaine est de naître dans un contexte social (de langage, de croyances et d'organisations, etc.) (...)* » (2004, p.334.) celle-ci se caractérise aussi par « *l'inventivité, par la capacité à interpréter de manière toujours différente les mêmes conditions matérielles, les éléments culturels, les circonstances ou les situations, induisant ainsi en réponse des cours d'action nouveaux* » (Ibid. p. 333). Questionnant l'engagement environnemental de dirigeants de PME [CCR1, CCR3] nous avons apprécié cela à travers le constat que ceux-ci s'engagent dans des actions uniquement à la suite, et sur la base, d'une appropriation des principes du développement durable à l'aune de leur réalité. Quelles que soient les injonctions, ils n'agissaient jamais en fonction de concepts qui leur sont extérieurs. L'étude de la manière avec laquelle l'expérimentation territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD) a pu tirer des enseignements de sa première phase de mise en œuvre conforte cette perception [ACL X]. En effet, bien que l'évaluation des résultats de cette expérimentation impose un cadrage étroit de l'organisation et de son fonctionnement, des adaptations constantes avec la réalité ont marqué cette première phase que cela soit concernant les modalités de financement ou celles de gestion des salariés. La capacité de cette organisation, grâce notamment à son organisation bicéphale, à identifier et intégrer ces adaptations semble permettre de réduire l'écart entre l'« *organisation professée* » et l'« *organisation réelle* »<sup>51</sup>

La sociologue britannique s'oppose alors aux approches dites amalgamantes faisant de l'action individuelle le résultat des structures sociales ou considérant à l'inverse les structures sociales comme la somme des actions individuelles. Face à ce qu'elle considère comme des simplifications incapables d'expliquer les changements sociétaux, Archer défend un « *dualisme analytique* ». Le monde social est alors vu comme étant composé de « *deux foyers de causalité émergents et irréductibles* » que représentent respectivement les agents et les structures (Archer & Vandenberghe, 2019, p. 120)<sup>52</sup>. « *Émergents* » car elle dépend de l'interaction imprévisible entre structures et actions, « *irréductibles* » car il s'agit de deux strates distinctes du monde social distinguables tant au niveau ontologique que temporel.

Archer affirme ainsi que « *les structures sociales sont toujours un legs du passé* » qui vont être reproduites (« *homéostasie* ») ou transformées par l'action (« *morphogénèse* »<sup>53</sup>), avant que s'élaboré une nouvelle structuration (Archer & Vandenberghe, 2019, p. 5). Agents et structures sont de nature différente mais interagissent de manière diachronique pour donner corps à une

---

<sup>51</sup> Pour paraphraser Argyris et Schön (2002)

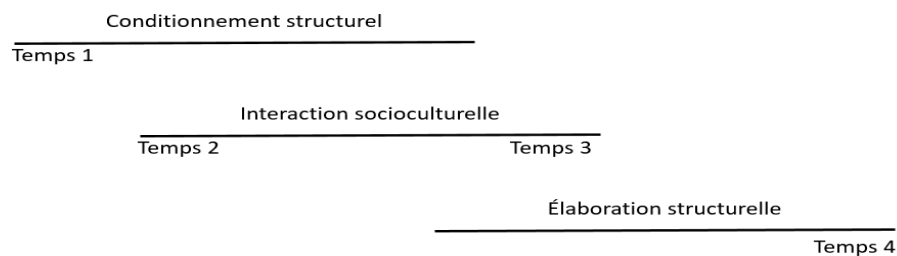
<sup>52</sup> Archer n'effectue pas de différence entre le terme d'agent et d'acteur.

<sup>53</sup> Dénomination utilisée en biologie pour caractériser la formation du vivant

réalité sociale. Le changement se déroule selon Archer dans une relation dialectique qui se laisse saisir en trois temps et deux niveaux (figure 5).

Cette approche apparaît plus particulièrement intéressante car elle associe, éléments structurels et individuels, qu'elle inscrit dans une dynamique temporelle.

Figure 5. Séquence morphogénétique de base



(Archer, 1995, p. 157)

Le premier temps est celui du conditionnement structurel et culturel des actions. Fruit des interactions précédentes, ce niveau systémique constitue le cadre au sein duquel va, involontairement, se développer l'action des agents. Les structures sociales et culturelles vont alors influencer, dans la durée, les caractéristiques des situations dans lesquelles les agents agissent. Celles-ci peuvent constituer des ressources qui vont faciliter l'action ou des obstacles qui vont la contraindre. Nous avons pu constater cela dans le cadre de l'étude des relations inter-organisationnelles [CCR1, 3] [RAP 1,2] [DO 2] où le discours dominant, laissant entendre que « *en Corse les gens sont incapables de coopérer* »<sup>54</sup>, semble être intégré par les dirigeants, même si, bien souvent, il est contredit par les faits. La conséquence est une forme d'autocensure des dirigeants qui excluent les démarches collectives de leur spectre d'action ou qui en pratiquent, sans le savoir, ou se l'avouer. Il est également apparu dans le cadre de l'étude sur le concept de talent que la représentation dominante de ce que doit être un talent était susceptible de contraindre la vision et l'action des dirigeants.

Archer ne s'arrête cependant pas à ce stade, pour elle « *dire que l'interaction sociale est conditionnée par la structure ne revient pas à dire qu'elle est déterminée par elle* » (2004, p.343). En effet, à ce premier temps s'ajoute celui du monde vécu et des interactions sociales. Archer note ainsi que les agents placés dans une situation identique ne vont pas forcément répondre de manière uniforme (2019, p. 145). Au pouvoir causal des structures répond le pouvoir causal des agents qui vont reproduire ou transformer les conditions de l'action en fonction de leurs buts individuels.

<sup>54</sup> Véhiculé notamment à la suite du rapport de l'Hudson Institut (1974) [CO 1]

Pour Archer, comme nous avons pu le constater à travers l'étude de l'engagement environnemental des dirigeants de PME [CCR1, 3], les effets systémiques « *sont toujours médiatisés par les acteurs eux-mêmes* » (*Ibid.* p. 11). Face à des situations forcément changeantes, les agents vont reproduire ou transformer les conditions de l'action comme cela est apparu dans l'étude de l'adaptation des dirigeants de PME au confinement du printemps 2020 [ACL 2], ainsi que l'étude engagée sur la mise en œuvre de la première phase de l'expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée [ACL X].

Selon Archer : « *L'action influe de deux manières, l'une temporelle, l'autre directionnelle. Elle peut accélérer, retarder ou empêcher l'élimination des effets de la structure antérieure. [...]. En même temps, les acteurs peuvent influencer sur l'orientation de l'avenir et affecter ainsi la nature de ce qui se produira en T4* » (2004 p.339). En ce sens, une étude menée avec Igor Giusti [ACL 5] a permis de montrer que la mise en œuvre d'un processus de recherche intervention avait permis, grâce à l'alternance de séquences de conception, de mise en œuvre et de « re-conception » (David, 2012), d'élaborer d'un parcours de soins original à la fois acceptable et pertinent.

Le dernier temps est celui de l'intégration structurelle des conséquences de l'interaction sociale (reproduction, transformation, création). Un nouveau cycle s'engage alors avec des conditions d'action ni totalement différentes, ni totalement identiques à la situation initiale.

Il est ainsi possible de retrouver dans cette proposition les trois principes fondamentaux de faillibilisme, de réalisme et de rationalisme du réalisme critique. Archer considère en effet :

- Qu'il existe une réalité structurelle qui conditionne, en partie, l'action ;
- Que les propriétés de l'objet étudié évoluent et ne sauraient se soumettre à une explication définitive ;
- Que cette évolution repose sur un processus rationnel faisant intervenir agents et structures.

Autant de repères essentiels que nous reprenons à notre compte pour espérer mieux comprendre, sans les trahir, les dynamiques complexes se nouant entre les individus et les collectifs.

L'apport d'Archer, va plus loin car au-delà du rôle de la réflexivité, elle nous propose d'explicitier ce qu'elle nomme les « conversations internes ». La sociologue va ainsi s'attacher à expliciter notamment à travers son ouvrage « *Structure, Agency and Internal Conversation* » (Archer, 2003) la manière dont cette conversation se déroule. Elle décrit alors le processus réflexif comme « *la pratique par laquelle nous « décidons » en nous interrogeant, en clarifiant nos croyances et nos inclinations, en diagnostiquant nos situations, en délibérant sur nos préoccupations et en définissant notre propre projet* » (*Ibid.*, p. 103).

Pour Archer, les agents apprécient la capacité des conditions de l'action à permettre la réalisation de leurs intentions dirigées vers « *leurs préoccupations ultimes* » ou buts. Lorsque ces conditions

ne sont pas propices<sup>55</sup> ils chercheront à les transformer à leur profit. Elle précise notamment que *« les agents, en vertu de leurs pouvoirs réflexifs, délibèrent au sujet des circonstances objectives par rapport à leurs préoccupations subjectives. Ils analysent leurs projets pour voir s'ils peuvent les réaliser. Si nécessaire, ils les adaptent, les ajustent, les abandonnent ou les étendent. Ils changent leurs pratiques, moyennant la réflexion, ils s'adaptent (...) »* (2019, p.156.). La réflexivité apparaît alors comme un élément de médiation entre structures et agents. Selon Archer, cet exercice s'inscrit dans des situations concrètes à partir desquelles les agents vont, de manière rationnelle mais faillible et incomplète, s'interroger sur leur rapport avec les conditions de l'action et leurs intentions. Dans le cadre de nos travaux, nous avons pu constater cela plus particulièrement à travers l'analyse du journal de bord en ligne déployé auprès 40 dirigeants de PME tout au long des 8 semaines de confinement. Au cours des 9 collectes de données, une évolution, des priorités, des difficultés et des émotions a été constaté en fonction de l'évolution de la situation et des marges de manœuvre offertes par celle-ci [ACL] (cf. partie 2. 1)

Pour Archer, si la réflexivité est le propre de l'homme, la façon de mener cet exercice peut différer en fonction des individus. Suite à la réalisation de vingt entretiens approfondis à travers lesquels les interviewés se sont exprimés relativement à 10 activités mentales<sup>56</sup> Archer distingue, trois modalités de réalisation de l'activité réflexive (cf. tableau 4) et deux types de dysfonctionnement possibles.

---

<sup>55</sup> Archer utilise le terme de « non congruence ». (Archer & Vandenberghe, 2019, p. 146). La contrainte à la réalisation des intentions peut selon Archer être effective ou potentielle

<sup>56</sup> 1) Planification; 2) répétition (s'entraîner à ce que l'on va dire ou faire) ; 3) « rumination » (s'attarder sur une situation personnelle ou une relation ; 4) décider ; 5) revivre (un événement, une période ou une relation) ; 6) Prioriser ; 7) Imaginer ; 8) Clarifier ; 9) conversations imaginaires ; 10) budgétisation (Archer, 2003, p. 161)

Tableau 4. Synthèse des caractéristiques des principaux modes de réflexivités distingués par Archer 2003

	<b>Réflexivité communicante</b>	<b>Réflexivité autonome</b>	<b>Méta-réflexivité</b>
<b>Principe</b>	Conversation interne collective menée sur le mode du " <i>thought and talk</i> ". La réflexion individuelle est indissociable de la discussion avec le groupe.	Conversation interne solitaire motivée par la recherche d'une performance	Conversation interne solitaire motivée par un projet de vie
<b>Moteur de la conversation interne</b>	Rôle dans le groupe ;  La situation se confond avec leurs préoccupations	Rôle dans la structure qui les évalue ;  Les préoccupations sont plus importantes que la situation, mais les autonomes peuvent se montrer accommodants	La vocation plus que le rôle ;  La situation est toujours insatisfaisante au regard des préoccupations
<b>Lien avec l'action et le système social</b>	Plutôt vecteur de reproduction et de renforcement de la cohésion des structures sociales	Plutôt vecteur de transformations régulières des structures sociales	Plutôt vecteur d'instabilité structurelle

*D'après Vaujany, 2006, p. 37*

La première modalité est développée par des agents qui associent la pensée et la parole. Archer la désigne comme « *réflexivité communicante* » (communicative reflexivity). Les personnes s'inscrivent dans ce type de processus réflexif « *après avoir soulevé un problème, cherchent à le résoudre au niveau interpersonnel. Elles partagent leurs problèmes, discutent des décisions et externalisent ainsi une grande partie de ce qui pour les autres personnes interrogées, reste intrinsèquement un processus de délibération interne* » (Archer, 2003, p. 167). Pour ces personnes une réflexion ne peut être fructueuse que si elle est partagée. Elles ont une grande conscience du caractère contingent de l'action, considèrent qu'il n'existe pas une seule bonne réponse et estiment que les échanges interpersonnels sont plus fiables que les délibérations isolées. Ce type de processus réflexif exige une interaction forte avec les groupes d'appartenance qui sont au centre de l'attention des agents. Selon Archer, les personnes engagées dans cette forme de dialogue interne cherchent moins à satisfaire leurs buts personnels qu'à assurer une concorde avec le groupe. De ce fait, ces agents seront moins enclins à mobiliser les ressources structurelles afin de modifier à leur profit les conditions de l'action. Archer indique ainsi : « *la réalisation de leur objectif ne dépend en aucun cas d'un changement de position sociale, au contraire la réflexivité communication dépend d'un haut niveau de continuité contextuelle (...) qu'elle tend à reproduire.* » (Ibid. p.206). La sociologue britannique note alors que les personnes s'inscrivant dans ce mode de réflexivité ont en commun « *un degré marqué de satisfaction à l'égard du modus vivendi que chacun a établi* » (Ibid. p. 169). Ce profil de personne aspire ainsi plus à la continuité qu'aux changements.

La deuxième modalité de dialogue interne est nommée « *réflexivité autonome* » (Autonomous reflexivity). Archer caractérise les agents s'y inscrivant en reprenant le célèbre vers de William Ernest Henley : « *Je suis le maître de mon destin et le capitaine de mon âme* » (Ibid. p. 213). Archer indique que : « *Les réflexifs autonomes sont des personnes qui souscriraient à l'idée que personne ne peut connaître [leur] propre esprit aussi bien que [eux-mêmes]. Eux seules peuvent savoir exactement ce à quoi ils accordent de la valeur, eux seuls peuvent définir quels projets valent la peine, et elle seules peuvent concevoir des pratiques afin d'atteindre ces objectifs* » (Archer, 2003, p. 2010). L'importance donnée par ces agents à la satisfaction des buts individuels amène, selon Archer, ces derniers s'inscrire dans une dynamique transformative qui va les conduire à activer les ressources et à chercher à dépasser les contraintes (actuelles ou potentielles) agissant sur l'atteinte de leurs buts. Archer indique que la dimension d'autocontrôle est forte chez les personnes rencontrées développant cette modalité de processus réflexif. S'ils ne prétendent pas tout savoir, et peuvent avoir recours à des compétences extérieures sur des aspects précis, ces personnes disposent d'une forte confiance dans leurs capacités à prendre les décisions les plus appropriées<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Le rapprochement avec la figure traditionnelle de l'entrepreneur, « chef d'entreprise », telle qu'issue de la tradition rationaliste apparaît alors possible.

Pour Archer, contrairement aux réflexifs communicants qui ont tendance à privilégier la poursuite d'un projet de vie et la concorde avec l'environnement, les réflexifs autonomes, peuvent avoir des projets successifs et variés relançant à chaque fois un cycle d'interrogation sur la manière de les réaliser. Cela peut les conduire à s'éloigner avec leur contexte social initial dans la mesure où la relation avec celui-ci est subordonnée à sa capacité à satisfaire l'atteinte des buts individuels. Il serait hasardeux de proposer une caractérisation *a posteriori* des acteurs rencontrés dans le cadre de mes recherches à l'aune de la distinction établie par Archer entre individu « réflexif communicant » et « réflexif autonome ». Cependant, cette proposition ne manque pas de rappeler que certains échanges avec des dirigeants dans le cadre du projet RéSO TPE-PME [RS 1] [RAP 1, 2]. Certains d'entre eux ne souhaitent pas s'engager dans une démarche collective afin de maintenir un mode de fonctionnement « familial » peut-être non optimal mais connu et maîtrisé, quand d'autres véritables « tête de pont » des relations inter-organisationnelles y voient un moyen privilégié de faire croître leur activité et de toucher des marchés jusqu'alors inaccessibles.

La troisième modalité de dialogue interne est désignée par Archer sous le terme de « *méta-réflexivité* » (Meta reflexivity). L'agent qui s'y engage prend alors comme principal objet d'interrogation son propre processus réflexif<sup>58</sup>. Les personnes rencontrées par Archer et associées à cette forme de réflexivité avaient en commun de développer une pensée non linéaire, de prendre de la distance par rapport au présent et d'être porteuses d'une conception idéaliste de la société et de leur place au sein de celle-ci. Archer souligne ainsi que « *en tant que sujets, ils vont passer par beaucoup d'introspection pour savoir pourquoi il en est ainsi, et comment ils peuvent se changer eux-mêmes et changer leur comportement pour établir l'harmonie qu'ils cherchent* » (Archer, 2003, p. 259).

L'importance accordée à l'atteinte de leur idéal et la confrontation de celui-ci avec la réalité est susceptible selon Archer d'être source de tensions, ce qui va conduire les méta-réflexifs à développer un regard critique tant sur la société que sur eux-mêmes. Archer note ainsi que ces derniers sont plus subversifs que stratèges, peuvent avoir du mal à accepter les arrangements sociaux, ce qui les conduits souvent à payer le prix de leur idéalisme. Ici également, il est difficile de réaliser une affectation définitive dans l'une ou l'autre catégorie. Cependant, la rencontre dans le cadre du projet RéSO TPE-PME, de deux éleveuses ayant décidé de prendre leur distance avec le reste de la profession agricole afin de développer une filière exclusivement dédiée à la production fermière ne manque de faire penser à ce profil.

Dans le cadre de sa théorie des conversations internes, Archer considère que ces modalités de mise en œuvre de la réflexivité ne sont pas exclusives l'une à l'autre, même si les agents vont s'inscrire

---

<sup>58</sup> Il est alors possible de se demander si l'engagement dans la rédaction d'un mémoire d'HDR portant sur la réflexivité n'implique pas, s'il le fallait, de me positionner dans cette dernière catégorie.



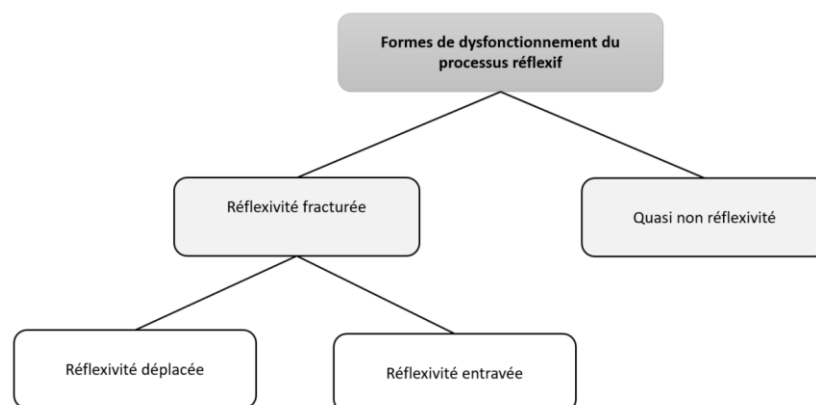
dans un mode préférentiel. Archer, laisse également entrevoir la possibilité, longue et difficile, de changement de modalité de réflexivité dominante chez les agents. Cependant de Vaujany (2005), note que son dispositif méthodologique ne lui permet pas de valider cette proposition du fait de l'absence d'étude longitudinale.

La distinction effectuée par Archer, et dont il est possible de percevoir des indices de pertinence dans les rencontres effectuées avec des dirigeants d'entreprises, invite à développer une approche différenciée du processus réflexif en fonction des agents. Dans le cadre de l'étude des dynamiques inter-organisationnelles qui est cœur du projet de recherche des chercheurs en sciences de gestion de l'UMR LISA, cela pourrait se manifester par l'adaptation des solutions organisationnelles proposées et des modalités d'accompagnement en fonction du profil des agents. Bien que ne disposant pas de ce cadre d'analyse lors de la réalisation du livre blanc à destination des dirigeants [RAP 1] et de la note synthèse à destination de l'agence de développement économique de la Corse [RAP 2] cette nécessité de différenciation est apparue comme un central à l'issue des près de 70 entretiens réalisés par l'équipe.

Pour Archer, tous les êtres humains, disposent de capacités réflexives. Cependant, dans certains cas et à certains moments, des agents peuvent éprouver des difficultés à mettre en œuvre une activité réflexive aboutie. Archer indique ainsi que « *[leur] dialogue interne ne fonctionne pas comme un guide pour l'action. Il ne fournit au sujet aucune orientation vers la question : que faut-il faire ?* » (Archer, 2003, p. 303). La capacité des agents à contrôler leur place dans la société est alors inhibée.

Archer identifie deux formes de dysfonctionnement qu'elle désigne respectivement comme « réflexivité fracturée » (fractured reflexivity) et « quasi non réflexivité » (near non reflexivity).

Figure 6. Formes des dysfonctionnements du processus réflexif identifiées par Archer 2003



(Auteur d'après Archer 2003)

Dans le premier cas les agents développent un exercice réflexif inabouti. Archer qualifie de fracturée<sup>59</sup> un exercice réflexif rendu inopérant par un changement contextuel. Elle distingue alors la « réflexivité déplacée » (displaced reflexivity) pour désigner les difficultés causées par l'application d'une activité réflexive à un contexte inadapté. Les agents seront alors désorientés. Elle illustre cette situation par l'exemple d'une personne qui serait « déplacée » dans un pays dont elle ne parlerait pas la langue. Il serait excessif de l'affirmer. Cependant, cette difficulté réflexive a pu être expérimentée par les étudiants à l'occasion de leur participation à un dispositif expérientiel de sensibilisation à l'entrepreneuriat porté par la fondation de l'Université de Corse<sup>60</sup>. L'étude réalisée sur les effets de cette manifestation [ACL1] a notamment permis établir que, placés face à une situation inconnue, les étudiants perdus leurs repères ne sachant quoi faire ni par où commencer. Ce n'est que dans un second temps qu'ils ont pu, grâce à l'échange au sein du groupe de travail et à l'aide de « coachs » s'engager dans l'exercice.

Archer utilise le terme de « réflexivité entravée » (impeded reflexivity) pour qualifier des caractéristiques de l'environnement qui vont empêcher le bon développement de l'activité réflexive. Cela sera par exemple le cas pour une personne développant une mode de réflexivité ne pouvant s'exprimer dans le cadre de son environnement (Archer, 2003, p. 307). Archer considère ainsi que les « *capacités humaines sont des « mécanismes génératifs qui peuvent être activés, ou dont l'exercice peut être suspendu, par l'intervention d'autres mécanismes ou par des éléments contingents* » (Ibid. p. 299).

Dans le second cas, le dysfonctionnement de l'exercice réflexif semble plus relever de l'agent. Archer parle de « *quasi non réflexivité* » (quasi non reflexivity) pour souligner le caractère atone de celle-ci. La conversation interne est alors réduite à sa plus simple expression. Les agents, ne sont pas désorientés, mais « non orientés » et donc passifs (Ibid. p 334). Ces agents subissent pour le meilleur et pour le pire des circonstances qu'ils ne cherchent à influencer d'aucunes manières.

A la suite de l'étude des travaux de Margaret Archer différents repères permettent de mieux saisir le développement du processus réflexif et son rôle (encadré 2). Le positionnement de l'activité réflexive comme espace de conciliation entre *deux foyers de causalités émergents et irréductibles* » que représentent les agents et les structures, l'introduction d'une dimension temporelle permettant d'expliquer les changements entraînés par l'activité réflexive, et l'introduction d'une forme de différenciations dans les types de raisonnement réflexif, apparaissent tout particulièrement intéressants dans le cadre de l'étude des stratégies d'acteurs accompagnant la valorisation (ou non) des ressources territorialisées comme permet de le constater le projet l'UMR LISA.

---

<sup>59</sup> Elle souligne ainsi que dans de nombreux cas une fracture peut se résorber.

<sup>60</sup> <https://challengeinnovation.universita.corsica/>

### Encadré 3. Repères issus des travaux de Margaret Archer

- Une interrogation de la réflexivité à la suite des principes prônés par le réalisme critique (*réalisme, rationalisme et faillibilisme*).
- La société est conçue comme un système ouvert en évolution constante. Le conditionnement de l'activité sociale ne se traduit pas par une détermination de celle-ci notamment du fait du caractère irréductible de l'activité réflexive inhérente à l'être humain.
- Il existe une dialectique diachronique entre structure et action au sein de laquelle la conversation interne joue un rôle central.
- L'activité réflexive permet d'assurer la médiation entre « *deux foyers de causalités émergents et irréductibles* » que sont les agents et les structures ;
- Les modalités de réflexivité ne sont pas des cadres rigides et immuables. Elles représentent des repères permettant de mieux comprendre la manière dont les agents s'engagent dans l'activité réflexive. Une appréciation du type de processus réflexif dans lequel s'inscrivent les agents apparaît nécessaire afin de mieux comprendre leur manière de fonctionner.
- Il est possible d'identifier trois modes de délibération interne (réflexivité communicante, réflexivité autonome et méta-réflexivité) et deux formes de dysfonctionnement du processus réflexif (Réflexivité cassée et quasi non réflexivité).
- L'activité réflexive ne relève pas uniquement des capacités intrinsèques des individus mais peut comme toute activité sociale être facilitée, entravée ou inhibée par des conditions contextuelles.

## 2.3 Analyse de la réflexivité comme processus ancré dans une situation d'interaction (E. Goffman, J. Girin)

S'inscrivant à la suite des penseurs pragmatistes et des travaux de George Herbert Mead, Erving Goffman<sup>61</sup> interroge la relation à l'autre en se positionnant au cœur de l'activité pratique. Pour cela, il va étudier de façon détaillée les « *interactions entre individus et les malentendus qui peuvent survenir dans le cadre de relations de face-à-face* » (Aggeri, 2013, p.22). L'objectif de cette sous partie est moins de proposer une exégèse d'un courant interactionniste prolifique et complexe que de voir comment les principes développés par Erving Goffman, puis repris par Jacques Girin dans le champ organisationnel, peuvent éclairer la compréhension du processus réflexif.

Pour Goffman, l'action de l'individu n'est pas le fait d'une activité mentale isolée réalisée dans son « *fort intérieur* » mais le résultat d'un processus émergent qui prend forme dans le cadre de situation d'interaction, ce que nous avons pu apprécier dans chacune de nos recherches et de nos rencontres avec les acteurs de terrain. Par « situation » Goffman entend « (...) *toute zone matérielle en n'importe quel point de laquelle deux personnes ou plus se trouvent mutuellement à portée de regard et d'oreille* » (Goffman, 1987 p.91). Il s'agit alors d'un espace-temps au sein duquel agents, objets, structures et événements vont interagir<sup>62</sup>. Bien qu'étudiant les interactions interpersonnelles Goffman ne sépare pas celles-ci du contexte ou cadre dans lequel elles se développent<sup>63</sup>.

Pour lui le cadre primaire est ce qui « (...) *permet dans une situation donnée, d'accorder du sens à tel ou tel de ses aspects, lequel autrement serait dépourvu de signification* » (Goffman, 1991, p. 30). Plus particulièrement Goffman, distingue les cadres naturels « *purement physiques* » et les cadres « *sociaux* » qui impliquent des « *agencements vivants* » (*Ibid.* p. 31), ce qui en fait des objets soumis à interprétation. Les agents engagés dans une situation réalisent selon Goffman un contrôle correctif continu afin de veiller à ce que « *l'action ne soit pas bloquée ou déviée de manière inattendue* (...) » (*Ibid.* p. 31). Cependant, il peut arriver qu'un cadre, supposé guider l'agent dans son activité, ne permettent plus d'agir de manière adéquate. Goffman parle alors de rupture de cadre. Les réponses n'étant plus évidentes, la situation oblige les acteurs à communiquer, à questionner la réalité. Il est alors possible de penser, au regard des travaux de Giddens et Archer, que l'exercice réflexif est inséparable de la situation dans laquelle il se développe.

---

<sup>61</sup> Représentant majeur de l'interactionnisme symbolique,

<sup>62</sup> Ce processus peut être rapproché du concept d'enquête cher aux penseurs pragmatiques et en particulier à John Dewey.

<sup>63</sup> Pour Girin, le concept de situation « (...) *combine des niveaux très macroscopiques, tels celui de la société ou de la grande organisation, et des niveaux microscopiques tels celui des individus singuliers et de leurs interactions* » (Girin et al., 2016, p. 6).

En sciences de gestion, ces travaux inspireront Jacques Girin (e.g. Girin, 2017; Girin et al., 2016). Reprenant le concept de situation, il affirme qu'une situation de gestion se produit lorsque « *des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (Girin et al., 2016, p. 166). Pour Girin, « *La mise en place d'une organisation apparaît comme une réponse donnée à une ou plusieurs situations de gestion possédant une certaine permanence, en même temps qu'une rigidification des moyens pris pour y faire face. [...] Inversement, l'organisation est à l'origine de situations de gestion particulières* » (Girin et al., 2016, p. 170).

Le concept de situation est régulièrement mobilisé par les managers et permet d'éclairer la manière dont « *s'organise la maîtrise de phénomènes dont l'essence et les frontières sont mal définies, qui doivent être gérés sous contraintes de temps et de connaissances* » (Journé & Raulet-Croset, 2008, p. 27). Cependant, celui-ci renvoie à une réalité hétérogène et complexe. Interroger, une situation et, à travers elle, saisir le processus réflexif qui l'accompagne apparaît comme une gageure.

En effet, les situations ne sont pas exclusives et les mêmes participants peuvent être engagés concomitamment à différents niveaux dans différentes situations ou peuvent dépendre de situations extérieures aux participants. Par ailleurs, en tant que processus émergent, les frontières d'une situation sont fluctuantes. Pour Girin (1990. p.6) les situations de gestion sont :

- « *Hétérogènes* » car associant « *des processus biographies, histoires, enchaînements de causalités et d'accidents qui n'ont en principe rien à voir les uns avec les autres* » ;
- « *Incohérentes* » dans le sens où elles ne sauraient être réduites à une forme ou une structure donnée ;
- « *Confuses* » car elles excluent toute velléité d'analyse exhaustive de l'ensemble des facteurs.

Par ailleurs, pour Girin, « *il est impossible de dire à l'avance quels éléments ou catégories d'éléments d'une situation de gestion vont jouer, en fin de compte, le rôle le plus important* ». Une difficulté supplémentaire est liée au caractère vivant de l'interaction. Pour Girin, l'analyse des situation de gestion « *suppose de pouvoir répondre à la fois à la question du type de rationalité (...) qui la motive, et des contextes qui en déterminent la forme* » (Girin et al., 2016, p. 13). C'est ce « type de rationalité » identifié par Girin comme étant au cœur des situations de gestion que nous proposons de mieux comprendre à travers le recours au concept de réflexivité en nous appuyant pour cela sur les travaux de Margaret Archer.

Pour, le chercheur réaliser et mettre en œuvre un travail d'explicitation passe notamment par le fait de faciliter la verbalisation des agents. L'éclairage de processus complexes implique ainsi comme cela a été le cas par exemple dans l'étude de l'engagement environnemental des dirigeants de PME [CCR 1, 3], dans l'étude de l'adaptation de dirigeants de PME au confinement ou l'étude

de la mise en place d'un parcours de soin [ACL 6] de recueillir les mots des agents et ainsi accéder à leurs représentations.

Par ailleurs, analyser les situations de gestion suppose d'accepter leur caractère subjectif, dynamique et complexe. Girin invite à « *étudier les situations de gestion, non pas en elles-mêmes, dans toutes leurs dimensions, mais en relation avec la manière dont les participants agissent (...)* » (Ibid. p.6). Il préconise pour cela la mise en place d'un dispositif de recherche constitué de trois éléments, qui sont susceptibles d'être utiles dans l'interrogation de processus réflexifs accompagnant les situations de gestion<sup>64</sup>.

Le premier est un « groupe de suivi » constitué des acteurs représentatifs de la situation étudiée. Cette instance a pour rôle de déterminer avec le chercheur les décisions concernant les opérations de recherche sur le terrain. Pour Girin « *les débats qui se déroulent dans [cette instance] constituent une source d'information exceptionnelle pour la compréhension de l'arrière-plan des prises de position et des exigences des différents partenaires de la recherche, autrement dit, pour l'accès aux contextes de signification et d'action des acteurs* ». (Ibid. p18). Cette instance permet également de tester les interprétations développées par le chercheur et de faciliter la collecte de terrain. Le deuxième élément est un « groupe de contrôle » constitué par l'institution de recherche. Il s'agit pour les chercheurs de bénéficier du regard de pairs. Le rôle de cette instance est de « *rappeler les schémas conceptuels généraux, d'aider à l'analyse de l'interaction des chercheurs sur le terrain, d'ouvrir des pistes de recherche, de produire des comparaisons avec d'autres situations* » (Girin, 2017, p. 20). Enfin, Girin invite à assurer la mémoire de l'interaction étudiée grâce à la réalisation de comptes rendus et d'enregistrements. Au-delà de ces éléments Girin souligne la nécessité de développer une interrogation multifocale et se développant sur un temps suffisamment long.

J'ai au cours de mes recherches pu constater l'apport ce mode de fonctionnement notamment à l'occasion d'une étude questionnant l'apport de la méthodologie de recherche intervention dans le cadre de la création d'un parcours de soins [ACL 6], ou à travers l'étude de l'adaptation des dirigeants au confinement [ACL 2]. J'ai pu également mettre en place ces différentes instances pour une recherche doctorale codirigée avec le professeur Thérèse Albertini, portant sur l'accompagnement et le suivi longitudinal d'une stratégie collective entre les acteurs agro-alimentaires [CRD 1]. Elle permet à la fois une mise à distance vis-à-vis de la situation étudiée et elle contribue, sans conteste, à faire évoluer celle-ci. Cependant, cette organisation est porteuse de difficultés liées à la mobilisation des acteurs, à la conciliation des temporalités et peut être source d'une certaine inertie. Au-delà de la formalisation qui peut évoluer, je retiens ainsi la nécessité de

---

<sup>64</sup> La proximité avec les principes de recherche intervention peut être ici soulignée voir notamment Aggeri, s. d.; Hatchuel, 1994; Moisdon, 2015)

distanciation et de « re –présentation » des « conclusions » du chercheur vis-à-vis des situations de gestion étudiées, quelles qu’elles soient.

Malgré les limites énoncées, les travaux d’Erving Goffman et de Jacques Girin permettent de relever un certain nombre de repères permettant de caractériser le processus réflexif et de laisser entrevoir les modalités de son interrogation au sein des organisations (encadré 4).

#### Encadré 4. Repères issus des travaux d’Ervin Goffman et Jacques Girin

##### Erving Goffman

- L’action de l’agent est toujours située et interactive.
- Les cadres permettent aux agents de donner sens à la situation et d’orienter leurs comportements. Lorsque les cadres ne permettent pas de dégager une signification il y a « *rupture de cadres* ». Les acteurs vont alors questionner la réalité afin de dégager du sens.
- Les agents réalisent un « contrôle continu » de l’interaction.
- La compréhension de situation implique une interrogation de l’activité pratique des agents.

##### Jacques Girin

- La situation de gestion se présente lorsque « *des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* ».
- Le concept de situation renvoie à une réalité hétérogène et complexe. Comprendre les situations « *suppose de pouvoir répondre à la fois à la question du type de rationalité (...) qui la motive, et des contextes qui en déterminent la forme* » (Girin et al., 2016, p. 13).
- L’étude des situations de gestion implique la mise en place d’un dispositif permettant de saisir des éléments, souvent implicites, relevant de l’agent (histoire, processus biographique), des conditions structurelles de l’action (règles, moyens, etc.) et des événements (enchaînement de causalités non maîtrisées parmi lesquelles la réaction des autres agents).

### 3 Repères issus des recherches en sciences de gestion et du management

Après avoir identifié les fondements philosophiques du concept de réflexivité, tracé ses frontières, tenté de faire émerger des repères permettant de caractériser le processus réflexif au travers de recherches menées en sociologie, il apparaît nécessaire de s'interroger plus spécifiquement sur son utilisation en sciences de gestion et du management.

En effet, bien que largement présent en sciences humaines et sociales notamment en sociologie, en psychologie et en sciences de l'éducation, le concept de réflexivité apparaît relativement peu interrogé au niveau organisationnel (Cazal, 2000 ; Deffayet Davrout et al., 2017; de Vaujany, 2005). Sans prétendre à l'exhaustivité, cette sous partie questionnera la mobilisation du concept de réflexivité faite par les études critiques en management (3.1), les liens entre réflexivité et apprentissage organisationnel à travers les travaux de Argyris et Schön (2002), ainsi que les recherches concevant la réflexivité comme une compétence managériale (3.3).

#### 3.1 Réflexivité et études critiques en management (M. Alvesson).

Parmi les recherches mobilisant le concept de réflexivité au sein des organisations un certain nombre se rattachent au courant des études critiques (*Critical Management Studios*). Ce mouvement qui s'est développé à la fin du XX siècle<sup>65</sup>, notamment dans un contexte anglo-saxon (Chanlat, 2013), s'est progressivement structuré à partir de l'ouvrage de Alvesson & Willmott (1992). Pour ces auteurs « *le management est trop puissant dans ses effets sur la vie des employés, des consommateurs, des citoyens pour être guidé par une forme instrumentale de rationalité* » (*Ibid. p.1*). Ils appellent ainsi à remettre en question l'idéologie positiviste dominante et sa traduction managériale.

Malgré la diversité de leurs formes et de leurs origines (Allard-Poesi & Loilier, 2009), des points communs peuvent être établis entre les travaux associés à ce courant de pensée. Jean-François Chanlat (2013) en identifie six :

- Une conception sociologique de l'organisation vue comme un construit social/historique ;
- Une conception historique des organisations ;
- Une conception dialectique des organisations ;
- Une conception démystificatrice des organisations remettant notamment en cause la vision structuro-fonctionnaliste dominante et souvent donnée pour unique ;

---

<sup>65</sup> Même si des travaux antérieurs préfigurent ce mouvement par exemple ceux d'Alvin Gouldner (1971) ou de Michel Crozier (1962) en France



- Une conception actionnaliste des organisations vues comme le résultat provisoire de l'activité humaine ;
- Une conception émancipatrice des organisations qui a pour ambition de libérer les êtres humains de systèmes de domination.

Ainsi, le courant critique a pour objectif de développer une « (...) *critique des idéologies, des institutions, des intérêts et des identités, grâce à la déconstruction et à la dénaturalisation, afin de susciter l'émancipation des plus faibles ; tout en incluant la contrainte des situations de travail et la finalité légitime des organisations à produire des biens et des services* » (Alvesson, 2008, p. 18)<sup>66</sup>. Il s'agit de déconstruire les vérités données pour acquises, présentées comme neutres et objectives, afin de révéler l'idéologie dont elles sont porteuses et les conséquences de celles-ci sur les individus et la société.

A titre personnel, mon parcours, les convictions qui s'y sont progressivement formées, l'expérimentation du caractère réducteur des approches structuro-fonctionnalistes et de leur incapacité à traduire la complexité de la réalité organisationnelle me conduisent à être sensible aux principes des approches critiques cela comme en témoigne notamment mes recherches visant à déconstruire le discours des entreprises vis-à-vis de leur responsabilité sociale [ACL 9, 10, 11 [CCR 7 11,10] [CO 9]. Cependant, la part prise par l'étude et la lutte contre les systèmes de domination dans ces recherches me semble conduire à une réduction du champ d'interrogation de la réalité. Ainsi, lorsque les recherches critiques s'emparent du concept de réflexivité (de Vaujany 2005, p. 3), c'est avant tout le rôle du chercheur et le statut de la connaissance produite qui va être l'objet d'interrogation. Pour les chercheurs critiques la réflexivité renvoie ainsi avant tout à « *l'auto-examen* » qui doit être réalisé par le chercheur (Alvesson, 2003 p. 24). Elle est avant tout une « *réflexivité scientifique* » (Cazal, 2000a).

L'étude de ce courant se concentrera ainsi sur l'identification de conditions permettant d'envisager la mise en œuvre d'une recherche réflexive en sciences de gestion et du management.

Pour cela les travaux menés par Alvesson et ses collègues apparaissent plus particulièrement intéressants. En effet, dans sa quête de mise en pratique de la philosophie des sciences, ce représentant majeur des recherches critiques, accorde à la réflexivité un rôle capital dans le dépassement de la « *mono rationalité et de l'ethnocentrisme* » (Huault & Golsorkh, 2017 p. 571). A la suite de Bourdieu (2001), il estime que le chercheur est lui-même inséré au sein de « *champs sociaux* » et qu'il convient d'interroger les « *habitus* » dont celui-ci est porteur. Pour Alvesson et Sköldbberg, le chercheur réflexif est celui qui met en œuvre « *l'interprétation de ses propres interprétations, qui regarde ses propres perspectives à l'aune d'autres perspectives, et qui garde*

---

<sup>66</sup> Cité par Huault & Golsorkh (2017)

*un regard attentif sur sa propre autorité comme interprète et auteur »* (2018, p.7). Se basant sur les courants accordant la centralité à l'étude empirique (théorie ancrée, herméneutique, approche critique, post-modernisme), ces auteurs identifient quatre orientations que pourraient prendre une recherche réflexive.

1. Une utilisation systématique et rigoureuse de la recherche qualitative afin de tirer du sens des matériaux empiriques. Sans privilégier une méthode les auteurs présentent l'intérêt des démarches ethnographiques et de la théorie ancrée.
2. La reconnaissance du caractère interprétatif de la recherche. Alvesson et Skoldberg (2018) soulignent ainsi que « *tout travail de recherche inclus et est mené par un interprète qui en sciences sociales, est souvent interagi et observe des interprètes* » (p. 14).
3. La prise de conscience du caractère politico-idéologique de la recherche. Réaliser une recherche en sciences sociales pose inévitablement la question de son rôle dans le contexte social qui la voit naître. Participe-t-elle à la reproduction des conditions d'interactions sociales ou participe-t-elle à leur évolution ? L'activité de recherche n'est alors jamais neutre et sans conséquences éthiques.
4. Prudence vis-à-vis de la production de représentations. Alvesson et Skoldberg mettent en garde contre la prétention du chercheur à vouloir reproduire les représentations des acteurs. Pour ces auteurs, il n'existe « *pas de données ou de faits non médiatisés* » (p.15). Les mots, comme les événements, ne sont pas des réalités neutres et intangibles (Pesqueux, 2021). Considérer que les mots, seuls, permettraient d'accéder à la réalité objective serait une erreur.

Si ces principes ont été mobilisés dans plusieurs des recherches menées [ex. ACL 1, 3 ,6, 7], la découverte de la philosophie pragmatiste m'a conduit à intégrer ces choix dans une posture plus globale à la vocation transformative plus affirmée.

Dans une perspective opérationnelle, Alvesson (2003) propose d'envisager la réalisation des entretiens de recherche de manière « *réflexive et pragmatique* ». Pour cela le chercheur doit remettre en question son interprétation initiale, il doit se confronter, et éventuellement permettre au lecteur de se confronter, à d'autres points de vue. Ainsi, Alvesson souligne que « *Il ne suffit pas de présenter ou de faire référence à un certain nombre de comptes rendus d'entretiens ou à l'utilisation d'une tactique d'échantillonnage pour prétendre être digne de confiance. (...) Cela peut donner une impression trompeuse de robustesse* » ( Alvesson, 2003 p. 27) ». Loin d'être des « *révélateurs de vérité* » les entretiens sont vus comme des situations sociales complexes influencées par des éléments sociaux, culturels, politiques psychologiques, notamment. Il insiste alors sur la nécessité d'être modeste et de considérer que « *les épaules des personnes interrogées*

*sont maigres et que les capacités des entretiens à refléter ou à dire quelque chose de valable sur la réalité sont limitées* » (2003 p. 29). Si l'entretien peut être un moyen de développer une meilleure compréhension d'une situation, Alvesson met en garde contre une utilisation qui se limiterait à l'analyse des mots prononcés comme unique source de vérité. Sans livrer de modèle méthodologie, il préconise de diversifier les sources d'information, de privilégier l'observation directe, d'accepter et d'intégrer la complexité du phénomène étudié afin de laisser le plus de place possible aux interprétations alternatives du phénomène étudié.

Lorsqu'on cherche à apprécier les contours et l'influence des représentations développées par les agents, la réalisation d'entretiens interpersonnels constitue une méthodologie privilégiée. Afin de compenser les biais méthodologiques associés à cette technique, les chercheurs choisissent souvent de mobiliser des méthodologies qualitatives complémentaires ou d'interroger des agents à différents niveaux [ex. ACL1, 3, 8] [ex. CCR 1, 2, 3] [thèse]. Cependant, un point critique réside dans la temporalité de leur présence sur le terrain. En l'absence d'une présence longue<sup>67</sup>, ou tout le moins régulière, il apparaît difficile d'apprécier des explications alternatives et de saisir la complexité des phénomènes étudiés. Dans le cadre de la construction de la suite à donner au projet RéSO TPE-PME [RS 1]<sup>68</sup>, tout comme dans le cadre de l'encadrement de futures recherches doctorales, la création des conditions permettant le développement de recherche sur un temps long m'apparaît comme un élément essentiel afin de se rapprocher au plus près de la complexité du réel.

En définitive, les travaux s'inscrivant dans le courant critique traitent de la réflexivité principalement dans une perspective méthodologique. L'équilibre dialectique que l'on pouvait trouver notamment chez Archer entre « agent et structure » semble remplacé par une prédominance des mécanismes de domination vis-à-vis desquels il convient de se prémunir. Si l'influence des structures est incontestable, les recherches menées, notamment celles interrogeant des phénomènes évolutifs comme la résilience des dirigeants [ACL 3] [CCR 1,3], m'ont permis d'expérimenter l'influence des agents. Aussi, le déséquilibre perçu dans les approches critiques me conduit à ne pas retenir cette approche comme élément central d'étude des processus réflexifs au sein des organisations.

---

<sup>67</sup> Rendue difficile notamment par la multiplication des activités et l'appréciation quantitative du travail des enseignants chercheurs.

<sup>68</sup> En cours d'élaboration, celui-ci privilégiera l'accompagnement d'un nombre réduit d'acteur dans le développement de dynamiques collectives de transformation de leur mode d'action vers une valorisation plus durable des ressources (valorisation des sous-produits).

#### Encadré 5. Repères issus des travaux issus de l'approche critique du management

- Une invitation à (re)mettre en question l'idéologie positivisme et de la déconstruction de ses traductions managériales.
- Une conception sociologique, historique, dialectique, démystificatrice, actionnaliste et émancipatrice de l'organisation.
- La réflexivité comme « *auto-examen* » du chercheur et de la connaissance produite.
- La réflexivité doit permettre le dépassement de la « *mono rationalité et à l'ethnocentrisme* » du chercheur.
- Des perspectives pour une recherche plus réflexive. Alvesson et Sköldberg (2018) préconisent une utilisation systématique et rigoureuse de la recherche qualitative ; la reconnaissance du caractère interprétatif de la recherche ; la prise de conscience du caractère politico-idéologique de la recherche ; la prudence vis-à-vis de la production de représentation de la vérité.
- Des entretiens de recherche qui peuvent être source d'information mais qui ne doivent pas être considérés comme des révélateurs de vérité.
- Une invitation à diversifier les sources d'information, à l'observation directe, l'intégration et à la présentation des interprétations alternatives du phénomène étudié.

### 3.2 Réflexivité, apprentissage organisationnel et investigation (C. Argyris & D.A. Schön)

Depuis l'antiquité, le processus réflexif a été identifié comme un élément central du processus d'apprentissage<sup>69</sup>. Plus récemment, Dewey (*e.g.* 2004), Piaget (*e.g.* 1971), Kolb (*e.g.* 1983) et nombre d'auteurs en sciences de l'éducation ont, et continuent, de questionner le rôle de la réflexivité dans le développement des apprentissages (*e.g.* Vacher, 2011 ; Vermersch, 2005).

Avec l'émergence d'environnements toujours plus imprévisibles, les chercheurs en sciences de gestion et du management se sont saisis de cette question afin de s'avoir comment une organisation peut-elle s'adapter à une réalité en mutation. C'est dans cet objectif que Chris Argyris et Donald A. Schön (1978)<sup>70</sup> ont développé le concept d'apprentissage organisationnel.

Dans la poursuite de notre objectif de caractérisation du processus réflexif au sein de l'espace organisationnel, il apparaît utile de questionner les enseignements tirés par ces auteurs car l'activité réflexive joue un rôle central dans leur proposition.

Tout d'abord, il est possible de noter qu'Argyris et Schön (2002) développent une conception substantialiste de l'apprentissage organisationnel<sup>71</sup>. Pour ces auteurs, « *il existe un concept absolu de l'apprentissage organisationnel, concept qui, dans ses grandes lignes, fait référence aux connaissances, savoir-faire, techniques et pratiques diverses qu'une organisation peut développer* » (*Ibid.* p.11). L'apprentissage organisationnel, tout comme les connaissances organisationnelles se voient ainsi conférer une existence propre<sup>72</sup>.

Pour ces auteurs, l'action des agents s'inscrit dans une « *théorie d'action* », c'est-à-dire un schéma qui précède l'action et dont la mise en application laisse espérer à son auteur l'atteinte du résultat visé<sup>73</sup>. Cette « *théorie d'action* » est composée d'une part de la « *théorie professée* » « *que l'on avance pour expliquer ou justifier un schéma d'activité donné* » (*Ibid.* .36) et de la « *théorie d'usage* » c'est à dire « *la théorie d'action implicite dans l'accomplissement de ce même schéma d'action* » (*Ibid.*). On retrouve alors les principaux enseignements issus travaux de Schön (1983) (encadré 6) .

---

<sup>69</sup> Avec notamment la pensée aristotélicienne pour qui c'est le jugement pratique dans l'action qui doit guider l'action et non la contemplation ou la théorie (Bourgeault, 2012)

<sup>70</sup> Pour la première édition américaine, 2002 pour l'édition française étudiée.

<sup>71</sup> Nous avons pu souligner les limites de l'approche substantialiste à travers une étude portant sur la conception des talents [ACL 8]

<sup>72</sup> Indépendante, bien qu'en interaction avec celle des agents.

<sup>73</sup> « *Nous définissons une théorie d'action comme suit : nous avons une situation donnée S, une conséquence précise voulue C, et une stratégie d'action A, dont le but est d'atteindre la conséquence C dans le cadre de la situation S. La forme générale d'une théorie d'action est la suivante : si vous avez l'intention de produire la conséquence C dans la situation S, alors faites A* » (*Ibid.*, p.36).

Encadré 6. Synthèse de l'ouvrage « Le praticien réflexif : A La Recherche Du Savoir Caché Dans L'agir Professionnel » Schön 1983

Dans son ouvrage de référence « *The reflexive practionner : How professionals think in action* » Schön (1983) développe un plaidoyer en faveur de reconnaissance de l'activité réflexive des praticiens dont il cherche à dresser les contours.

Pour cela, il commence par montrer les limites de la conception instrumentale de l'activité professionnelle. Fruit de l'idéologie positiviste, celle-ci considère que le rôle des praticiens face à un problème donné est de choisir et d'appliquer la meilleure solution parmi les réponses fournies par la science. Ainsi dans cette perspective, « *les chercheurs sont censés fournir la science fondamentale et appliquée à partir de laquelle on peut dériver des techniques pour diagnostiquer et résoudre les problèmes de la pratique* (p.26). Il y a donc une séparation nette entre la conception et l'action. Or, Schön souligne que dans un environnement marqué « *la complexité, l'incertitude, l'instabilité, le caractère inédit des situations et les conflits de valeurs* » (p.39), les problèmes peuvent ne pas apparaître de manière claire et les solutions existantes peuvent ne pas être adaptées, ce qui rend les praticiens impuissants. Par ailleurs, même lorsque les sciences apportent des réponses, le praticien doit être capable de faire correspondre celles-ci aux caractéristiques toujours particulières de la situation. L'action du praticien ne se réduit donc jamais à la seule application *in extenso* de solutions préétablies car « *les problèmes doivent être construits à partir de situations problématiques désordonnées* » (p.47).

Schön défend alors la nécessité de reconnaître le rôle de la réflexion dans l'action (*reflection in action*). Il souligne ainsi que « *(..) les praticiens pensent souvent à ce qu'ils font, parfois même pendant qu'ils le font* ». (p.50). De ce fait, il considère que les praticiens ne sont pas uniquement dépositaires de connaissances théoriques et techniques produites par d'autres, mais développent des connaissances pratiques essentielles à l'action, bien que souvent tacites. Schön souligne ainsi le fait que « *la vie quotidienne du professionnel dépend d'un savoir tacite en action* » (p.47). S'inscrivant à la suite du concept d'enquête cher à John Dewey (cf. 1.1), Schön considère que confrontés à une situation surprenante, les praticiens vont questionner leur action, mais aussi le problème qui se présente à eux. Pour cela, ils vont engager une « *conversation avec la situation* » à travers laquelle ils vont questionner leurs connaissances pratiques, les connaissances théoriques et le problème rencontré. Ce processus s'engage souvent durant l'action elle-même (réflexion dans l'action) et peut se poursuivre après l'action (réflexion sur l'action). Grâce à cela, confronté à une situation troublante, le praticien pourra questionner sa compréhension du problème, adapter ses connaissances, en élaborer d'autres, afin de faire face à l'inconnu. Il devient alors « *chercheur dans un contexte pratique* » (p.68). La pensée est inséparable de l'action.

Pour Argyris et Schön, lorsque « *la théorie d'action* » ne permet pas d'atteindre le résultat souhaité, l'agent va alors engager un processus d'apprentissage « (...) *lorsque les individus d'une organisation se trouvent confrontés à une situation problématique et qu'ils entament une investigation au nom de l'organisation* » (Ibid. p.39). Ces auteurs accordent ainsi à ce qu'ils nomment « *investigation organisationnelle* », un rôle moteur dans la production de connaissances. Celle-ci consiste alors pour « (...) *les individus d'une structure à se livrer à des recherches, en interaction les uns avec les autres, avec l'intention de parvenir à un résultat que l'on puisse qualifier d'apprentissage organisationnel productif* » (2002 p. 12).<sup>74</sup> Nous avons pu constater cela à l'occasion de l'étude d'un dispositif expérientiel de sensibilisation à l'entrepreneuriat. Suite à la perception par les participants d'un déséquilibre entre leurs connaissances et les éléments nécessaires à l'atteinte de l'objectif fixé [ACL 1] ils ont engagé une investigation au sens de Dewey (2004). Comme nous avons pu le souligner précédemment (1.4) la dimension organisationnelle de l'investigation apparaît plus problématique. Si elle se développe au sein de l'espace organisationnel, l'investigation ne peut pas pour autant être qualifiée d'organisationnelle.

Pour Argyris et Schön, l'investigation des agents est cadrée par ce qu'ils nomment le « *système d'apprentissage organisationnel* » et qu'ils définissent comme : « *l'univers comportemental qui sert d'enveloppe à sa structure, son réseau d'information, et ses systèmes de motivation* » (Ibid. p. 13). Les éléments qui composent celui-ci sont de deux sortes : les facteurs structurels (système d'information, environnement spatial de l'organisation, procédure et routines, système de rétribution) d'un côté et « *l'univers comportemental de l'organisation* » de l'autre c'est-à-dire les modalités de déroulement des interactions entre individus<sup>75</sup>. Ces deux facteurs sont présumés avoir le pouvoir de faciliter ou d'inhiber l'investigation et donc la production de connaissances organisationnelles.

Deux types d'apprentissage sont distingués. L'apprentissage en simple boucle « (...) *se déroule au sein de systèmes de valeurs déjà existants et de cadres d'action dans lesquels ces valeurs s'inscrivent* » (2002, p. 13). L'apprentissage en double boucle et « *implique des changements de valeurs et de cadres mais appellent aussi à une forme d'investigation critique qui intègre des schémas de pensée différents* » (Ibid.). Les éléments qui conditionnent l'interaction au sein de l'organisation (facteurs structurels et univers comportemental), sont alors, au moins partiellement, modifiés. Cela semble être le cas notamment lorsqu'un dirigeant décide de s'engager dans une

---

<sup>74</sup> Nous avons pu constater le développement d'une investigation ou « enquête » au sens de Dewey par les participants à un dispositif expérientiel de sensibilisation à l'entrepreneuriat suite leur perception d'un déséquilibre entre leurs connaissances et les éléments nécessaires à l'atteinte de l'objectif fixé. Comme nous avons pu le souligner précédemment la dimension organisationnelle apparaît plus problématique. Il est ainsi possible de se demander ce qui fait qu'une investigation est ou n'est pas considérée comme organisationnelle.

<sup>75</sup> Celui-ci pouvant être « *plus ou moins conviviaux ou hostiles, intimes ou distants, ouverts ou fermés, flexibles ou rigides, compétitifs ou coopératifs, audacieux ou hésitants, productifs ou défensifs, acceptant l'erreur ou la refusant* » (Ibid. p. 53).

*dynamique collective [RS 1] [RAP 1,2] ou dans la révision de ses actions à travers le prisme environnemental [CCR 1, 3].*

Argyris et Schön (2002) constatent que la plupart des « *réparations organisationnelles* » appartiennent à la catégorie de l'apprentissage en simple boucle et qu'avec le temps celles-ci « *finissent par être renversées par une schéma défensif général dérivé du système d'apprentissage* » (*Ibid.* p. 353). Le problème venant du fait que les « *théories d'usage* » peuvent comprendre des « *schémas défensifs* » dont la présence entrave l'engagement d'une investigation profonde<sup>76</sup> et produit « *un apprentissage organisationnel limité* ».

Deux niveaux de blocages sont alors identifiés : l'un individuel, lié au développement de raisonnements défensifs par les agents<sup>77</sup> ; l'autre organisationnel induit le développement de routines défensives qui ont pour but de préserver du questionnement le cadre d'action en vigueur<sup>78</sup>. Le développement d'une investigation au sein de l'espace organisationnel n'est en effet pas sans conséquences individuelles et collectives. Argyris (1995) évoque le paradoxe du « *lanceur d'alerte* » et celui de « *la boîte de pandore* ». Le premier concerne les salariés, et se réfère au fait que ces derniers sont tiraillés entre le fait d'exposer un problème en vue de sa résolution et réaction de la hiérarchie qui n'a pas forcément intérêt à ce que les modes de fonctionnement établis, et à travers eux leur action, soient remis en cause. Le second, concerne plus les dirigeants qui en ouvrant le questionnement ouvrent la voie à une éventuelle contestation, à une instabilité, mais qui se doivent également d'assurer l'adaptation de leur organisation à une réalité en perpétuelle changement.

Afin de favoriser le développement de processus d'apprentissages organisationnels, Argyris et Schön préconisent, de questionner ces blocages à travers la mise en œuvre de « *recherches action* ». Ils soulignent en effet que les agents ont intégré ces modalités d'actions au point qu'ils ne se rendent parfois plus compte de leur influence. L'objectif est alors que les chercheurs mettent en œuvre une stratégie visant à interroger et faire prendre conscience aux agents des « *schémas défensifs* » en œuvre<sup>79</sup>.

---

<sup>76</sup> « *À notre avis, la difficulté des organisations concrètes à s'engager dans l'apprentissage organisationnel productif, à atteindre leurs propres objectifs d'apprentissage, ou à mettre en pratique les principes et les techniques avancées par la recherche organisationnelle axée sur l'apprentissage, résulte essentiellement des théories d'usage qui interdisent toute investigation, et qui compromettent les schémas ordinaires d'investigation organisationnelle en raison du climat de menace et de gêne qu'elles entre tiennent* » (*Ibid.* p. 14).

<sup>77</sup> Argyris et Schön parlent alors de boucle d'inhibition primaire (*Ibid.* p. 130)

<sup>78</sup> Argyris et Schön parlent alors de boucle d'inhibition secondaire (*Ibid.* p. 136)

<sup>79</sup> Argyris et Schön proposent une stratégie en sept étapes : 1) Décrire les schémas défensifs ; 2) Concevoir, avec les participants, des façons d'interrompre les processus auto-renforcés et circulaires qui inhibent l'apprentissage ; 3) Aider les participants à évaluer la mesure dans laquelle leurs stratégies d'action sont susceptibles de limiter la mise en œuvre des solutions qu'ils ont élaborées ; 4) Aider les participants à comprendre comment ils ont participé à la création et au maintien d'un univers comportemental où les stratégies qu'ils révisent pour corriger la situation ont peu de chances de s'avérer efficaces ; 5) Impliquer les participants dans des séances où ils peuvent développer les concepts



Les entretiens réalisés auprès de dirigeants et de représentants d'institutions dans le cadre du projet RéSO TPE-PME<sup>80</sup> [RS1] [RAP 1, 2] laissent penser que des blocages à la fois individuels et structurels sont susceptibles de limiter l'engagement dans des dynamiques collectives qui comme nous l'avons vu nécessitent de modifier les modes de fonctionnement en œuvre. Nous avons ainsi pu relever que la logique de filière par les institutions comme la seule perspective d'action entraîne dans de nombreux blocages, soit parce que le nombre d'acteurs est trop faible, soit parce que ceux-ci sont trop divers, soit parce qu'il existe un précédent entre ces derniers. De même, la focalisation de l'action publique sur le financement à travers la réponse des appels à projets conduit à mettre de côté l'essentiel du besoin des organisations qui repose sur l'accompagnement à la problématisation. Aussi, c'est bien à partir d'une étude des blocages à la fois individuels et collectifs qu'il nous a été possible de formuler des préconisations en matière d'accompagnement des dynamiques collectives reprises pour l'essentiel dans le schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation.

Argyris et Schön préconisent l'utilisation de la méthode des « *méthodes des cas* », histoires que les interlocuteurs rédigent afin d'exposer des situations de blocages ainsi que ce qu'ils ont ressenti à ce moment. Associée à des observations, des enregistrements, des ateliers, des techniques projectives, l'objectif est d'accéder aux théories d'usages des agents. Au-delà de l'explicitation des théories d'usage, l'objectif de l'intervention des chercheurs est de développer la capacité des agents à développer une investigation la plus profonde possible. Argyris et Schön précisent ainsi : « *Nous cherchons à améliorer les compétences des praticiens en termes d'enquête, et à les faire réfléchir davantage sur leur pratique pour qu'ils puissent mieux la contrôler. Nous les aidons à détecter et corriger les erreurs d'où qu'elles viennent et à se rapprocher ainsi le plus possible des objectifs qui sont les leurs. Nous cherchons à les éclairer sur l'univers dans lequel ils évoluent dans le but de favoriser l'apprentissage organisationnel, et plus particulièrement l'apprentissage en double boucle* » (Ibid. p.110). Le développement de connaissances organisationnelles passe pour Argyris et Schön par l'interrogation du processus réflexif développé au sein des organisations. L'étude de la stratégie collective associée à l'obtention de l'Indication Géographique Protégée « Clémentines de Corse » laisse entrevoir que les acteurs réussissent aujourd'hui à se projeter vis-à-vis de défis globaux (ex. réchauffement climatique, pénurie de la ressource en eau) car ils ont réussi à développer une dynamique et un écosystème (Association d'organisation de producteurs, association de producteurs, association pour la Promotion et la Défense) leur permettant en permanence de réinterroger leurs pratiques et de faire évoluer leurs représentations [CCR, 1, 2].

---

et les compétences dont ils ont besoin pour échapper à cette contrainte ; 6) Réduire le recours au raisonnement défensif, et accroître le recours au raisonnement productif ; 7) Réduire les boucles secondaires d'inhibition, en particulier les routines défensives, et les remplacer par une enquête consciencieuse, une bonne dialectique et un apprentissage en double boucle. (Ibid. p. 355)

<sup>80</sup> Près de 70 entretiens réalisés

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de la proposition de Argyris et Schön (2002) concernant l'apprentissage organisationnel. Le premier d'entre eux est sa proximité avec celui de processus réflexif. Ces auteurs, interrogent les conditions de développement de l'investigation au cœur de la production de connaissances et identifient des éléments, facilitant ou bloquant, issus à la fois des agents et du fonctionnement de l'organisation. Cette double influence, qui s'inscrit de manière cohérente avec le cadre d'analyse proposé par Archer (2.2) apparaît particulièrement intéressante. La proposition de mener des recherches actions, au plus près de la réalité des acteurs afin de faire émerger et espérer faire évoluer les manières de concevoir la réalité et d'agir apparaissent également s'inscrire comme une suite logique dans le chemin tracé depuis les principes de la philosophie pragmatiste. Si nous n'avons pas pu encore réaliser cet accompagnement dans le cadre de l'étude d'une dynamique collective entre TPE-pme<sup>81</sup>, j'ai pu apprécier l'apport de ce type d'action dans l'étude du processus de résilience des dirigeants [ACL3] [CO 2] et dans l'analyse de l'apport de la méthodologie de recherche intervention en matière de création d'un parcours de soins nécessitant de changer les modalités d'action et de coordination entre les praticiens médicaux.

La proposition de caractérisation du processus réflexif au sein des organisations se nourrit également des différences d'appréciation. Ainsi, je pense, notamment au regard de l'étude réalisée sur la conception des talents [ACL 8], que l'approche substantialiste proposée Argyris et Schön (2002) ne doit pas être retenue.

En effet, cette conception substantialiste<sup>82</sup>, pose le problème de la distinction entre ce qui relève de l'apprentissage individuel et de l'apprentissage organisationnel. Ainsi pour Argyris et Schön 2002, « *l'investigation ne devient organisationnelle que si elle est entreprise par des individus fonctionnant en tant qu'agents d'une organisation et se conformant aux rôles et aux règles en vigueur. Les individus peuvent aussi se renseigner, investiguer, d'une façon qui demeure indépendante de l'organisation à laquelle ils appartiennent* » (p.33). Il est alors particulièrement difficile de savoir quand un agent se comporte ou non comme un agent de l'organisation. La deuxième différence est liée à une tendance à amalgamer processus d'investigation et résultat de ce processus. Alors que ces auteurs, peut être influencés par leur objectif d'opérationnalisation, cherchent à dire comment produire de la connaissance productive au sein des organisations, il nous semble qu'ils se privent d'une interrogation en profondeur du processus d'instigation de la réalité qui donne naissance à cette connaissance.

C'est sur ce point que porte plus précisément notre propre investigation. En effet comprendre les modalités de développement du processus réflexif nous semble essentiel, notamment, afin de

---

<sup>81</sup> Élément prévu dans le cadre de la phase 2 du projet RéSO TPE-PME

<sup>82</sup> Au-delà des contradictions épistémologiques que l'adoption de cette approche entraînerait vis à vis des principes pragmatistes

comprendre et de guider le développement de dynamiques collectives permettant la valorisation durable des ressources territoriales objectif de l'équipe Territoires, Ressources et Acteurs de l'UMR LISA dans le cadre du prochain projet scientifique 2024-2028<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> Celui-ci, proposera à la fois une étude des modèles de développement (axe 1) et des stratégies d'acteurs associés (axe 2). L'axe 1 : « Dynamiques et Transitions Territoriales » (DTT) constitué principalement de chercheurs en science économique aura pour objectif d'analyser et de mesurer, à différentes échelles, les changements territoriaux à l'œuvre et d'apprécier l'engagement des territoires méditerranéens et de la Corse en particulier dans les logiques de transitions territoriales. L'axe 2 : « Stratégies d'Acteurs et Ressources Territoriales » (START), constitué essentiellement de chercheur en sciences de gestion, aura pour objectif d'identifier, de comprendre et d'accompagner les stratégies d'acteurs susceptibles de favoriser (ou de limiter) la création de valeurs durables à partir des ressources territoriales.

- « L'apprentissage organisationnel », tout comme les « connaissances organisationnelles » ont une existence propre distincte, bien qu'en interaction avec l'apprentissage et les connaissances individuelles. Cette approche substantialiste pose la question des frontières de l'objet étudié et de la conciliation avec une organisation conçue elle comme une dynamique.
- Les agents développent leur action à partir d'une théorie d'action. Au sein de celle-ci il est possible de distinguer *théorie professée* et *théorie en usage*. Cette distinction entre théorie professée et en usage semble intéressante afin de faire apparaître la manière avec laquelle les agents trouvent un équilibre entre les différentes contraintes induites.
- Lorsque *la théorie d'action* ne permet pas d'atteindre le résultat souhaité, l'agent va engager un « *dialogue avec la situation* ».
- La notion d'investigation puisée dans les travaux de Dewey peut être vue comme la mise en œuvre d'un processus réflexif questionnant la situation et la manière d'agir afin de résoudre le problème rencontré.
- L'investigation se déroule au sein d'un cadre (système d'apprentissage) dont les composantes, structurelles et individuelles, peuvent favoriser ou entraver le développement de l'enquête. Il ne s'agit pas alors d'un exercice spéculatif réalisé par l'individu isolé.
- Les processus d'investigation (apprentissage) peuvent être distingués selon que ceux-ci s'inscrivent (simple boucle) ou questionnent (double boucle) le système d'apprentissage, c'est-à-dire les cadres dans lesquels se développent l'investigation. Comme Giddens ou Archer, ces auteurs avancent que les modalités de déroulement de « l'investigation » diffèrent en fonction du caractère structurant ou non de l'objet de l'interrogation.
- Le développement d'un apprentissage organisationnel durable nécessite de pouvoir engager un questionnement en double boucle. Or, des raisonnements défensifs individuels et des routines organisationnelles peuvent contraindre les investigations et les empêcher de questionner les paradigmes et les valeurs qui guident les théories d'action. Ces blocages sont souvent intégrés et non perçus par les agents. Il est nécessaire d'étudier et de faire prendre conscience de ceux-ci pour pouvoir espérer les dépasser. Pour cela il convient de mettre en place une stratégie de recherche action. La compréhension des processus d'investigations et de leurs composantes imposent la réalisation d'une recherche au plus proche de la réalité du terrain. Plus que ces préconisations, l'accompagnement des agents semble la stratégie d'action la plus adaptée.

### 3.3 La réflexivité comme « compétence managériale »

Prenant la suite des travaux de Schön sur le praticien réflexif (1983), un certain nombre de recherches considèrent la réflexivité comme une capacité individuelle, une compétence managériale. Cette sous partie reviendra sur les perspectives d'opérationnalisation qui se dégagent de ces recherches, mais aussi, sur les limites d'une approche qui, se focalisant sur l'agent, ignore son contexte d'action.

Parmi les travaux identifiés se trouvent ceux d'Ann L. Cunliffe (*e.g.* Cunliffe, 2002, 2003, 2009, 2016) qui interrogent le développement de la capacité réflexive des futurs managers. Tirant les leçons de son expérience d'enseignement, Cunliffe porte un regard critique vis-à-vis de la conception traditionnelle de la formation au management. En effet, selon cette auteure, en se focalisant sur la maximisation de l'efficacité organisationnelle, cette approche enferme les managers dans le rôle de « *techniciens neutres* » dont la seule fonction est d'appliquer des méthodes et des règles qui leurs sont extérieures. Or, pour Cunliffe (2016), il est indispensable de permettre aux managers « *d'examiner d'un œil critique les hypothèses qui sous-tendent [leurs] actions, l'impact de ces actions et, dans une perspective plus large, ce qui passe pour une bonne pratique de gestion* » (p. 407). En effet, dans un environnement instable, c'est en interrogeant leurs actions et leurs présupposés que ces derniers pourront prendre conscience que d'autres réalités que celles professées sont possibles et qu'ils pourront être plus collaboratifs, plus agiles, plus éthiques<sup>84</sup> (*Ibid.*) Dans cet esprit, nous avons pu constater à l'occasion d'une recherche que la participation des étudiants à un dispositif expérientiel permettait de mobiliser des compétences comportementales non sollicitées par les enseignements traditionnels [ACL1] (cf. 5.2).

Pour Cunliffe (2002) l'apprentissage est « *un processus unique, complexe, incarné et réactif à travers lequel nous sommes « affectés » et changeons nos manières d'être, de parler* » (p.36). Ainsi, « *faire naître* » la réflexivité nécessite l'engagement des managers ou des futurs managers dans un processus dialogique incarné, développé à partir de l'expérience et des situations concrètes rencontrées. Selon cette auteure, le premier pas vers la réflexivité passe par la prise de conscience que la réalité n'est pas déterminée et objective mais qu'elle est une conception subjectivement élaborée<sup>85</sup>. Ce n'est qu'avec cette prise de distance vis-à-vis d'une réalité immuable, qu'elle

---

<sup>84</sup> Ayant une conscience plus forte de l'impact de leurs actions sur la réalité, et en ne se contentant pas d'être des vecteurs passifs d'application de règles, les managers faisant preuve de réflexivité sont présumés être plus sensibles à la mise en œuvre de comportements éthiques (Cunliffe, 2016).

<sup>85</sup> "Thinking and acting self-reflexively means thinking subjectively from within experiences and our influence on intersubjective relations" (Cunliffe & Jun, 2005, p. 238).

nomme « autoréflexivité »<sup>86</sup> que les managers pourront interroger ce qu'ils prennent pour acquis, leurs pratiques, les habitudes, leurs pensées (Cunliffe 2005).

Dans ces travaux ultérieurs Cunliffe (2016), précise que ce questionnement peut se développer à trois domaines d'interrogation : « *existentiel (qui suis-je et quel genre de personne est-ce que je veux être ?), le relationnel (Comment suis-je lié aux autres et au monde qui m'entoure ?) des pratiques (activités passées et de possibilités futures)* » (p. 408).

Cunliffe proposent pour aider au développement de ce processus chez les étudiants, un certain nombre de pratiques pédagogiques (journal de bord, étude de films et de nouvelles montrant les risques des approches non réflexives, classe inversée, discussion, intervention de leader locaux, analyse autoréflexive liant le thème du cours avec l'expérience des étudiants et les perspectives de changements). La mise en œuvre d'un mur d'images en ligne dans le cadre de l'étude de l'effet d'un dispositif expérientiel sur les étudiants [ACL 1] et la réalisation d'un journal de bord en ligne à destination des dirigeants soumis aux mesures de confinement paraissent avoir offert l'opportunité aux répondant d'interroger leurs pratiques (cf. 5.1).

Le rôle du formateur s'inscrit selon Cunliffe dans une perspective maïeutique qui doit permettre aux participants de se (re)découvrir en prenant conscience progressivement de leurs actions reflexes (« *réflexive interaction* »), de leurs manières de raisonner (« *reflecting* »), avant de développer une « réflexivité critique » (« *reflective dialogue* ») s'exerçant plus largement sur « *les idéologies, les relations de pouvoir, les normes et leurs conséquences* » (Cunliffe, 2005 p. 233).

Même si l'apprentissage de la réflexivité est conçu comme un processus indéterminé, la réflexivité apparait comme un moyen qui doit permettre aux organisations de disposer d'un management plus réactif, plus agile, plus éthique. La transformation organisationnelle ne se produit cependant pas instantanément. Elle passe par le développement de la réflexivité chez ses membres ou futurs membres : « *en aidant les étudiants à créer de nouvelles lectures de leur expérience, nous créons des possibilités de changement dans l'interaction quotidienne et, petit à petit, ces moyens sapent les structures et les pratiques de la domination* » (2002 p. 37).

Si Cunliffe, reconnaît qu'adopter une perspective de réflexivité critique implique « *(d') exposer les contradictions dans les politiques et les pratiques organisationnelles* » (Cunliffe & Jun, 2005, p. 988) ses travaux ne questionnent pas directement les conditions susceptibles de favoriser ou d'entraver l'activité réflexive. La réflexivité s'apparente alors à une compétence psycho-

---

<sup>86</sup> "Self-refl reflexivity means recognizing that we shape and are shaped by our social experience, and involves a dialogue-with-self about our fundamental assumptions, values, and ways of interacting: a questioning of our core beliefs, our understanding of particular events, and how these shape our own and others' responses. Through this self-refl reflexive process we may become responsive to others and open to the possibilities for new ways of being and acting" (2009, p. 98).

comportementale transversale ou « *soft skill* » qui doit permettre au manager d’agir de manière adaptée vis-à-vis de son contexte professionnel (Bonnet & Barth, 2017). Dans cette approche, la réflexivité est avant tout une « *posture mentale* » dont la mise en œuvre doit permettre « *l’efficacité managériale au travers d’une meilleure connaissance de soi et de l’adoption des meilleurs comportements* » (Bonnet & Barth, 2017, p. 46, p.48). Le manager réflexif apparaît alors comme celui qui dispose d’ « *une capacité à être sans cesse en mouvement, en quête d’apprentissage et de progrès sur soi-même, se libérant au fur et à mesure des pensées automatiques* » (Fronty, 2017, p. 74).

Dans le même esprit, Deffayet Davrout et ses collègues, (2017) proposent de classer la réflexivité dans le registre des compétences liées au « *self management* ». Ces auteurs précisent alors que « *ce concept (...) émerge en même temps que la vision d’un manager qui doit composer avec des environnements constamment turbulents, l’enjoignant de développer créativité et intuition pour prendre en confiance, les mesures les plus appropriées, quelles que soient les conditions. Il porte l’idée pourtant très ancienne du « manage-toi toi-même ! ».*

Ainsi, les managers sont considérés comme les « pionniers », voire les « évangélistes », d’une compétence réflexive source de performance organisationnelle. Cependant, bien que Bonnet et Barth (2017) notent que « *un dispositif de travail réflexif est toujours normatif puisqu’il implémente un travail à réaliser au sein d’un groupe ou d’une équipe* » (p.52), la réflexivité conçue ainsi se limite à une activité, voire une responsabilité individuelle reposant toute entière sur la capacité des agents. Il s’agit d’un moyen censé permettre à ces derniers de « *résoudre les paradoxes managériaux tels que diriger dans l’incertain, décider dans le complexe, avoir des résultats compétitifs court termistes dans une logique à long terme, parfois raccourci et simplifié par « comment faire plus avec moins* » (Fronty, 2017 p. 76).

Si, l’engagement de l’agent apparaît comme une condition nécessaire du processus réflexif, le fait de concevoir celui-ci uniquement comme une question de capacité individuel<sup>87</sup> pose, selon nous, problème.

En effet, cela conduit à accepter le postulat, selon lequel le principal vecteur de développement de la réflexivité au sein des organisations serait relatif au développement des savoirs, savoir-faire et savoir-être des salariés dans ce domaine, ce qui n’est pas évident<sup>88</sup>. Ce choix conduit par ailleurs, à ignorer, ou tout du moins à minorer, les conditions structurelles qui encadrent la mise en œuvre de l’exercice réflexif. Or, ces conditions jouent un rôle essentiel comme l’ont noté les recherches menées en sociologique (*e.g. Archer, Goffman, Girin, Argyris et Schön*), comme le soulignent les

---

<sup>87</sup> Même si celui-ci impose de se confronter aux autres

<sup>88</sup> Notamment au regard de travaux d’Archer (*i.e* 2002, 2003)

recherches menées en sciences de l'éducation<sup>89</sup> et comme nous avons pu le constater dans le cadre du projet RéSO TPE-PME [RS 1] à travers notamment l'exemple de la filière clémentine [CCR 1, 3].

Vacher, (2011) souligne les risques associés à l'engagement d'un exercice réflexif par les apprenants. Pour cet auteur, celui-ci peut représenter « *un élément déclencheur de remise en cause, notamment fondées sur la confusion entre la personne et le professionnel* » (p. 75). Ce n'est ainsi pas seulement le salarié ou le dirigeant qui interroge sa manière de penser et d'agir mais la personne toute entière, qui devra trouver en elle-même les ressources lui permettant de trouver un équilibre dans un environnement qui ne l'est pas forcément et vis-à-vis duquel elle n'a pas les moyens d'agir. Selon cet auteur, il est ainsi de la responsabilité de la structure qui accueille l'exercice réflexif de « sécuriser » l'engagement affectif de l'individu à travers le développement d'une contractualisation définissant notamment les règles de fonctionnement (*e.g.* confidentialité), le statut des acteurs, etc.

*In fine*, c'est si le déséquilibre qu'il est susceptible d'induire dans le nécessaire équilibre entre agent et structure qui apparaît selon nous particulièrement problématique dans l'approche interrogeant l'exercice réflexif à partir du concept de compétence.

---

<sup>89</sup> Si cela ne peut être traité dans le cadre du présent mémoire, il semble intéressant de questionner les enseignements issus des recherches menées en sciences de l'éducation en matière de développement de la réflexivité des apprenants mais aussi des formateurs.



Encadré 8. Repères issus de l'étude des travaux considérant la réflexivité comme une compétence managériale

- Le développement des capacités réflexives chez les managers est susceptible de permettre à ceux-ci de porter un regard distancié vis-à-vis des règles de fonctionnement en œuvre. Le fait de prendre conscience que la réalité n'est pas immuable mais est une conception subjectivement élaborée est susceptible de rendre les managers plus sensibles aux autres, plus collaboratifs, plus agiles et plus éthiques (Cunliffe).
- Le développement des capacités réflexives nécessite de concevoir la formation comme « *un processus unique, complexe, incarné et réactif à travers lequel nous sommes « affecté » et changeons nos manières d'être, de parler* » (Cunliffe, 2002, p. 36).
- Le développement des capacités réflexives passe par un processus dialogique, incarné, reposant sur l'interrogation l'expérience des apprenants et des situations concrètes rencontrées par ces derniers.
- L'agent, et plus particulièrement le manager, pour développer son autoréflexivité peut s'interroger sur trois domaines : existentiel (lui-même), relationnel (lui et les autres), pratique (ses activités) (Cunliffe, 2016).
- Le formateur peut s'appuyer sur des supports pédagogiques (journaux, ateliers, etc.) afin de favoriser l'engagement d'un dialogue intérieur de l'apprenant à travers lequel celui-ci prendra conscience puis interrogera ses actions réflexes, sa manière de raisonner, puis les conséquences plus globales de ses actions sur les autres.
- Le « manager réflexif » est présenté comme la figure de proue de l'organisation réflexive. Il se distingue par sa « *capacité à être sans cesse en mouvement, en quête d'apprentissage et de progrès sur soi-même, se libérant au fur et à mesure des pensées automatiques* » (Fronty, 2017, p. 74).
- La réflexivité est vue avant tout comme une capacité, voire une responsabilité, individuelle. Les conditions et conséquences organisationnelles liées à l'activité réflexive ne sont pas interrogées. Le poids de la réflexivité pèse tout entier sur les épaules des agents ce qui est susceptible d'engendrer des conséquences à la fois organisationnelles et individuelles.

#### 4 Proposition de caractérisation du processus réflexif au sein des organisations

Dans un environnement marqué par l'incertitude, les limites de la conception structuro-fonctionnaliste des organisations apparaissent au grand jour. Ainsi, comme l'a souligné Schön (1983), en concevant l'action des agents comme relevant uniquement du choix et de l'application de la meilleure réponse fournie par « les sciences »<sup>90</sup> face à un problème donné, cette approche se trouve en difficulté lorsque les problèmes rencontrés ne correspondent pas exactement à l'interrogation ayant présidé à l'élaboration de la modélisation et de son instrumentation. Or, ce que nous avons pu constater au regard de nos différentes expériences, c'est que le problème n'est jamais évident, stable et indiscutable [ex. CCR1, CCR3, ACL X].

La compréhension de la manière dont se développe la réflexivité apparaît ainsi comme un enjeu central pour des organisations conçues comme des ensembles sociaux dynamiques, à la fois *organisés et organisant* (Martinet et Pesqueux, 2013). Or, malgré son importance plusieurs difficultés viennent obscurcir l'interrogation, la compréhension et donc l'accompagnement du processus réflexif au sein des organisations, parmi lesquelles le fait que la réflexivité soit un « *concept complexe à portée transversale qui n'appartient à aucune discipline théorique en particulier* » (Kefi *et al.* 2019, p.178), le fait que le cadre théorique « *manque de cohérence et de profondeur* » (de Vaujany, 2005) et le peu d'interrogations développées dans le cadre organisationnel.

Aussi, dans une perspective que l'on peut qualifier d'abductive<sup>91</sup>, il s'est agi dans le cadre de cette première partie, d'**interpréter des enseignements non systématisés tirés de mon activité de chercheur à l'aune de repères épistémologiques, conceptuels et méthodologiques afin de formuler des conjectures** susceptibles de permettre de mieux comprendre et accompagner le développement de relations forcément complexes entre les agents et les structures comme c'est le cas pour le développement de dynamiques inter-organisationnelles.

Rejoignant une interrogation plus globale, la réflexion engagée est également susceptible de contribuer au fait que « *après plusieurs brèves rencontres ou rendez-vous manqués, (...) les sciences de gestion et la réflexivité aillent au bout de leurs accointances* » (de Vaujany, 2005, p. 68).

---

<sup>90</sup> Dans cette perspective, les sciences fondamentales devant guider les sciences applicatives, les sciences de gestion et du management ont alors souvent été réduites à questionner la meilleure manière d'appliquer des principes économiques emprunts d'optimisations mathématiques.

<sup>91</sup> Pour Koenig 1993 cité par (David, 1999) « *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* »

Loin de prétendre au statut de vérité définitive, les repères dégagés permettent de formuler une proposition de caractérisation du processus réflexif au sein des organisations<sup>92</sup>. Celle-ci se veut un support à partir duquel les lecteurs pourront, à travers l'expression d'accords, voire de désaccords, vis-à-vis des propositions formulées, mieux comprendre les processus réflexifs développés au sein des entreprises, mais aussi, pourquoi pas, des organisations universitaires que sont nos laboratoires et nos composantes de formation.

## 4.1 Principes épistémologiques

Face à l'importance des défis posés par un environnement imprévisible, un risque existe de voir le concept de réflexivité être victime de son succès en se résumant à un « *effet de mode* ». Le retour sur le cheminement intellectuel ayant conduit à la formation du concept de réflexivité, que nous nous sommes attaché à réaliser dans le cadre de ce mémoire, a été en partie guidé par le souhait de se prémunir contre ce risque. Les multiples échanges avec des dirigeants réalisés dans le cadre du projet RÉSO TPE-PME, la recherche d'une approche permettant de rendre compte, de comprendre et d'accompagner la complexité de la situation perçue m'ont conduit vers les principes pragmatistes, puis progressivement en affinant ma réflexion, à m'interroger sur le concept de réflexivité qui selon moi se trouve au cœur de ces interactions. Il convient alors de remonter à l'origine du processus et de se demander : « qu'implique le fait de parler de réflexivité ? »

La réponse que nous pouvons apporter au regard des principes de la philosophie pragmatiste est qu'il est fondamental de considérer le processus réflexif comme : irréductible, toujours incertain et en perpétuel élaboration. Irréductible car il constitue une activité complexe caractéristique de l'Homme, incertain car l'interaction qu'elle suppose ne saurait donner lieu à un résultat prédéterminé, et en perpétuel élaboration car s'inscrivant dans une réalité elle-même mouvante, le processus réflexif est toujours transitoire.

Aussi, ces repères nous invitent à regarder avec précaution les approches que l'on pourrait qualifier d'instrumentales de la réflexivité voyant en celle-ci la (nouvelle) réponse à toutes les questions. Gage de performance, d'efficacité et de compétitivité, d'innovation, il est possible de se demander si une « *organisation réflexive* » ou un « *manager réflexif* » considéré comme tel à partir de l'application d'une norme de fonctionnement élaborée *in vitro*, serait vraiment réflexif (*cf. 1.3*).

Au regard de repères identifiés dans la littérature notamment au sein de la philosophie pragmatiste (1.1) plusieurs caractéristiques épistémologiques inhérentes au concept de réflexivité peuvent être dégagées (tableau 5) :

---

<sup>92</sup> Nous avons ainsi préféré le terme de caractérisation à celui de modèle qui aurait également pu être envisagé.

Tableau 5. Principales caractéristiques épistémologiques associées au processus réflexif au sein des organisations

<b>Conception de la connaissance</b>	<p>S'inscrit à la suite des principes de la philosophie pragmatiste : Faillibilisme, progressisme, évolutionnisme, situationnisme, interactionnisme, approche processuelle (cf. 1.1, tableau 1)</p> <p>S'oppose à la logique confirmatoire et aux principes du rationalisme cartésien : doute introspectif, individualisme, possibilité d'accéder à une connaissance « en soi », recherche d'une vérité absolue et invariable, opposition pensée/action, corps/esprit, sujet/objet.</p>
<b>Conception de l'Homme</b>	<p>Loin d'être uniquement un être de nécessité ce qui fait la spécificité de l'Homme est sa capacité à prendre conscience et corriger ses propres actions, c'est-à-dire à développer une démarche réflexive (Dewey, 2004).</p> <p><i>« l'être humain peut à la fois prendre conscience de ce qu'il fait et transformer son action pour l'améliorer, pour résoudre des problèmes »</i> (Guillemette, 2016, p.1).</p> <p><i>« Tous les êtres humains sont des agents capables de développer une analyse rationnelle sur ce qu'ils font et sur la manière dont ils le font »</i> (Archer, 2012, p. 343).</p>
<b>Conception des ensembles sociaux et des organisations</b>	<p>Les sociétés sont des systèmes ouverts en perpétuelle recreation qui ne sont jamais totalement déterminées. La réflexivité joue un rôle majeur dans l'évolution de la société.</p> <p><i>« L'organisation est à la fois organisée et organisante c'est-à-dire qu'elle cherche à maintenir la socialisation qui lui est inhérente ce qui lui permet en même temps de se maintenir ; (...) L'organisation matérialise l'existence d'un « équilibre » entre des logiques structurelles et celles des agents qui les animent. L'organisation est donc une construction sociale contingente qui prend en compte des objectifs, des conditions d'environnement et la mentalité des agents qui s'y trouvent. C'est donc un système sociotechnique (socio pour les rôles, le système d'autorité, la communication et le système de rémunération et technique pour les tâches et leur division). Une organisation se fonde sur un ensemble de règles fondatrices de la vie organisationnelle (que ces règles soient suivies ou transgressées), une frontière venant marquer la séparation entre un dedans et un dehors, de la coordination, un but (et des objectifs) fondateur de sa téléonomie et un principe d'allocation des ressources »</i> (Martinet et Pesqueux, 2013, p.40).</p>

## 4.2 Caractéristiques du processus réflexif

Dans une première approche la réflexivité se présente comme « *le retour de la pensée sur elle-même* »<sup>93</sup>. Tout en confirmant l'importance de ce mouvement interrogatif, la revue de la littérature a permis d'affiner la caractérisation de l'activité réflexive.

Tout d'abord, la réflexivité se distingue de la réflexion par le fait que cette dernière se limite à un exercice cognitif vis-à-vis d'un problème donné alors que la réflexivité interroge les conditions de la réflexion elle-même incluant notamment les aspects liés à l'agent et au contexte socio-culturel d'interaction<sup>94</sup>. La réflexivité se distingue également de l'introspection dans la mesure où cette dernière revêt une dimension essentiellement individuelle. Dans l'activité introspective l'agent est ainsi à la fois l'origine, l'objet et la finalité.

Concernant la nature la réflexivité, l'étude de la revue de la littérature et notamment les principes pragmatistes, nous conduit à penser que plus qu'une « *chose en soi* », une ressource, une compétence, dont les individus ou les organisations pourraient disposer en plus ou moins grande quantité, la réflexivité apparaît comme une dynamique jamais achevée. Les enseignements tirés des différentes recherches menées notamment auprès de dirigeants [ACL3] [CCR1, CCR3] [RAP 1,2], nous conduisent à rejoindre la conception défendue par Langley, (2007) et Weick (2006) qui considèrent l'organisation comme un ensemble de processus plus que comme un objet fini (Cordelier et al., 2011).

Aussi, parler de réflexivité impose, selon nous, de renoncer à la stabilité organisationnelle chère à la conception fonctionnaliste pour considérer que l'organisation est un ensemble organisé et organisant en perpétuel évolution et au sein duquel la réflexivité participe à l'atteinte d'équilibres précaires entre agent et structure (cf. tableau 5). « L'organisation réflexive », serait ainsi celle qui intègre dans son mode de fonctionnement le caractère irréductible de l'exercice réflexif développé par ses membres afin de favoriser ou tout du moins de ne pas entraver la réalisation de celui-ci.

Les travaux de Margaret Archer nous ont permis de mieux comprendre le contenu de l'activité réflexive. A sa suite, nous proposons de considérer l'activité réflexive comme un processus de médiation entre « *deux foyers de causalité émergents et irréductibles* » que représentent respectivement les agents et les structures (Archer & Vandenberghe, 2019, p. 120). « Emergents » car leurs conséquences dépendent de l'interaction imprévisible entre structures et actions,

---

<sup>93</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/r%C3%A9flexivit%C3%A9>

<sup>94</sup> A titre d'illustration, nous avons pu noter que l'interrogation menée par des dirigeants de PME sur leurs pratiques et l'adoption de pratiques plus respectueuses de l'environnement ne dépendait pas uniquement d'éléments « rationnels » mais que son questionnement était marqué par des éléments à la fois culturels et structurels (organisation de la filière).

« irréductibles » car il s'agit de deux strates distinctes du monde social qui se différencient tant au niveau ontologique que temporel. Agent et structure ne sauraient ainsi être réduits à une conséquence l'un de l'autre.

Afin de caractériser ce qui fait la spécificité du processus réflexif au sein des organisations, nous proposons d'associer à la proposition de Archer, le concept de situation de gestion défini par Jacques Girin comme se produisant lorsque « *des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (Girin et al., 2016, p. 166).

Aussi, si nous considérons la réflexivité comme un processus d'investigation mené afin de parvenir à une médiation entre agent et structure, nous considérons que la spécificité de son développement au sein de l'espace organisationnel tient aux interactions particulières qui s'y développent du fait des caractéristiques propres aux situations de gestion notamment la dimension collective de l'action collective, le résultat soumis à l'appréciation externe, la contrainte temporelle. Nous considérons que le processus réflexif au sein des organisations a cela de spécifique qu'il se développe à partir et au sein de situations de gestion.

**In fine, nous proposons de concevoir le processus réflexif au sein des organisations comme : « une investigation, rationnelle bien que faillible, développée, à partir et au sein de situations de gestion, par un agent, afin de parvenir à une conciliation provisoire entre lui-même (ses expériences, ses problèmes, ses intentions, etc.) et les objets, les règles, les structures et les autres agents qui composent le cadre d'action ».**

Au regard de repères identifiés dans la littérature à travers les travaux de Margaret Archer, Erving Goffman et Jacques Girin (2.2 ;2.3) nous proposons de dégager les éléments permettant de caractériser le processus réflexif au sein des organisations (tableau 6) :

Tableau 6. Principales caractéristiques du processus réflexif au sein des organisations

<b>La réflexivité comme une investigation destinée à parvenir à une médiation satisfaisante entre deux foyers de causalités émergents et irréductibles</b>	<p>L'activité réflexive peut être vue comme un processus de médiation entre « <i>deux foyers de causalité émergents et irréductibles</i> » que représentent respectivement les agents et les structures (Archer &amp; Vandenberghe, 2019, p. 120).</p> <p>Les agents vont engager un processus réflexif rationnel nommé dialogue interne par Archer (2003) afin de questionner et de trouver un équilibre entre les conditions (actuelles et potentielles) de l'action et leurs intentions.</p> <p>Le processus réflexif bien que rationnel est limité du fait notamment de l'évolution permanente de l'objet d'analyse, des limites des agents et du caractère subjectif de leurs intentions ; Il est donc faillible.</p> <p><u>Pouvoir causal des structures</u> : Il existe une réalité structurelle qui conditionne l'action (sans la déterminer totalement). Les structures sont constituées d'éléments qui peuvent représenter des ressources ou des contraintes susceptibles de favoriser ou de limiter la réalisation des intentions des agents.</p> <p><u>Pouvoir causal des agents</u> : L'action des agents est orientée vers des intentions plus que par des buts précis. Les agents développent un contrôle continu de l'action en train de se faire plutôt qu'une décision, préalable, purement intentionnelle et rationnelle.</p>
<b>La réflexivité comme processus situé et interactif</b>	<p>Le processus réflexif est toujours situé dans un espace-temps particulier ou interagissent l'agent et ses intentions, les autres agents, les conditions structurelles de l'action, les objets sur lesquels elles portent et les événements actuels ou potentiels. Loin d'être un exercice purement spéculatif, l'activité réflexive est développée « <i>à partir</i> » et « <i>pour</i> » l'action.</p>
<b>Le processus réflexif au sein des organisations</b>	<p>Le processus réflexif au sein des organisations comme une investigation, rationnelle bien que faillible, développée, à partir et au sein de situations de gestion, par un agent, afin de parvenir à une conciliation provisoire entre lui-même (ses expériences, ses problèmes, ses intentions, etc.) et les objets, les règles, les structures et les autres agents qui composent le cadre d'action.</p>

---

Les spécificités du processus réflexif au sein des organisations viennent des caractéristiques propres aux situations de gestion : dimension collective de l'action collective, le résultat soumis à l'appréciation externe, la contrainte temporelle

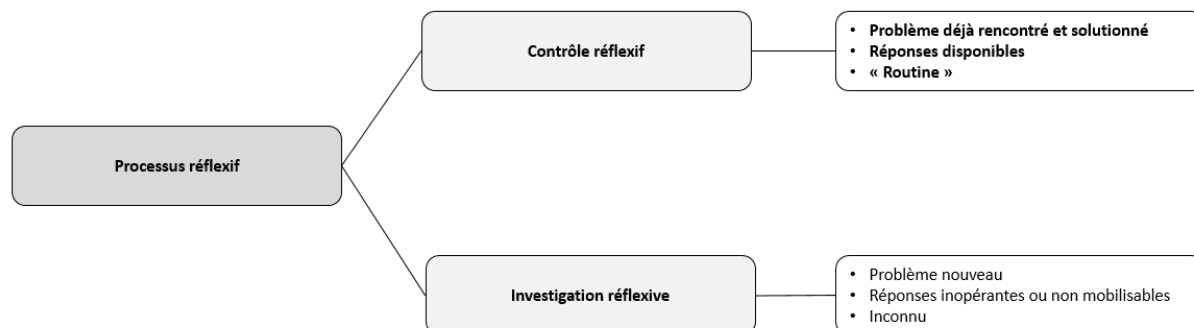
---

### 4.3 Modalités de déroulement processus réflexif

Après s'être interrogé sur ce qu'est l'activité réflexive, il convient de s'arrêter sur la manière avec laquelle celle-ci se déroule. Suite à la réalisation de la revue de la littérature plusieurs caractéristiques peuvent être dégagées.

Tout d'abord, l'activité réflexive apparaît inséparable de l'action. C'est à partir de l'action, actuelle ou à venir, et des problèmes auxquels ils sont ou sont susceptibles d'être confrontés que les agents semblent engager un processus réflexif. <sup>95</sup>A la suite de Giddens (2012), nous proposons de distinguer deux types d'activité réflexive, nommés respectivement « contrôle réflexif » et « investigation réflexive ». L'engagement de l'agent dans l'une ou l'autre dépend de la possibilité pour celui-ci de mobiliser une réponse existante face à un problème donné (figure 7).

Figure 7. Proposition de distinction des types d'activité réflexive (contrôle réflexif vs investigation réflexive)



(Source : auteur)

---

<sup>95</sup> Nous avons pu constater cela à la fois lors des entretiens réalisés dans le cadre du projet RéSO TPE-PME [RS1] [RAP 1, 2], dans l'étude de l'adaptation de dirigeant à une situation de crise [ACL 3] et dans l'étude sur l'engagement responsable des dirigeants [CCR 1, 3]



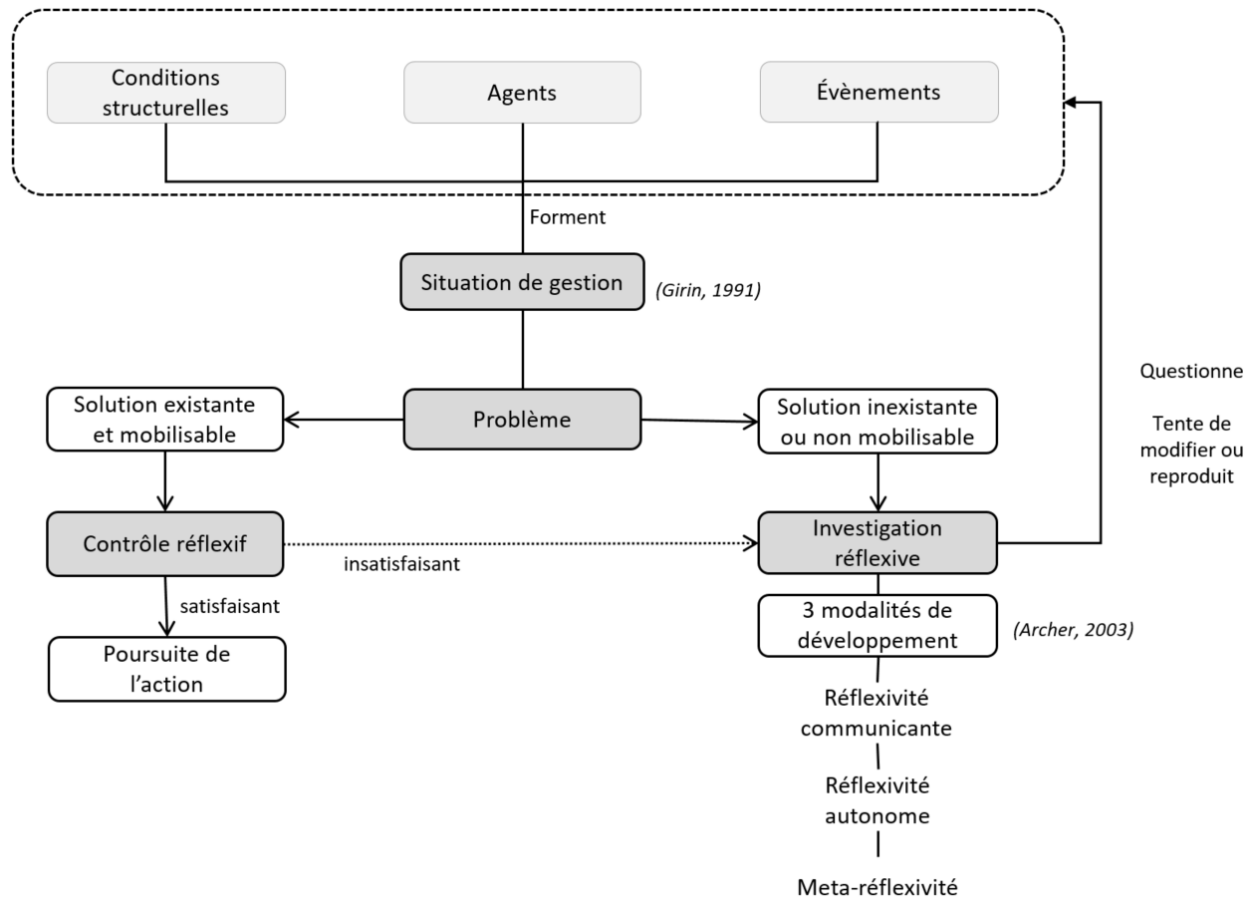
Nous proposons d'utiliser le terme de « contrôle réflexif » pour qualifier la modalité de réflexivité engagée par les agents lorsque ceux-ci sont confrontés à des problèmes « simples », c'est-à-dire dont la résolution est espérée grâce à l'application de réponses « évidentes » notamment au regard de leurs réussites passées. Ce processus réflexif se développe de manière latente et ne nécessite pas de mener une interrogation approfondie relativement à la conduite à tenir. Il renvoie à ce que Giddens nomme « conscience pratique ». Cependant, le contrôle réflexif n'est pas infallible. Celui-ci se développe sur la base d'intentions qui peuvent ne pas être très claires, repose sur un exercice rationnel qui est limité, peut être modifié du fait de l'évolution des conditions structurelles et est soumis à des événements imprévus c'est-à-dire des chaînes de causalités non maîtrisées par l'agent. La situation la plus anodine peut ainsi nécessiter un ajustement de la part de l'agent que celui-ci pourra soit réaliser grâce à son expérience ou qui nécessitera l'engagement d'une investigation.

Ainsi, comme nous avons pu le constater dans le cadre de l'étude sur l'adaptation des dirigeants à une situation de crise [ACL3] lorsque le problème rencontré n'appelle pas de réponse évidente, soit car celui-ci ne s'est jamais présenté sous cette forme soit que les réponses existantes ne sont pas mobilisables ou sont inopérantes, l'agent va développer ce que nous proposons de nommer « investigation réflexive ». L'agent engage alors une véritable investigation non seulement vis-à-vis du problème lui-même, mais aussi les conditions structurelles qui l'encadre, les événements qui peuvent y être associés et sa position vis-à-vis de celui-ci. A partir de cette interrogation, un nouveau cycle semble s'engager au sein duquel les agents vont reproduire ou tenter de modifier les conditions structurelles, leur positionnement ce qui, avec l'influence de nouveaux événements, va modifier la situation de gestion à laquelle le salarié est confronté.

Concernant les modalités de réalisation de cette investigation réflexive, nous proposons de reprendre la distinction entre les 3 modes de conversation interne identifiés par Archer (2003) à savoir la « réflexivité communicante » qui accorde une place centrale à l'échange avec autrui dans l'investigation, la « réflexivité autonome » qui se focalise plus sur l'agent et ses intentions et enfin la « méta-réflexivité » qui est marquée par une importance particulière de l'interrogation du processus réflexif lui-même (cf. 2.2)

Sur la base de ces repères identifiés à partir de la revue de la littérature nous proposons la représentation schématique suivante du processus réflexif au sein de l'espace organisationnel.

Figure 8. Proposition de représentation schématique des principales étapes du processus réflexif au sein des organisations



(Source : auteur)

Tableau 7. Principales caractéristiques du déroulement du processus réflexif au sein des organisations

<b>Origine de l'activité réflexive</b>	L'activité réflexive apparaît inséparable de l'action. C'est à partir de l'action, actuelle ou à venir, et des problèmes auxquels ils sont ou sont susceptibles d'être confrontés que les agents engagent un processus réflexif.
<b>Type d'activités réflexives</b>	<p>Deux types d'activités réflexives peuvent être distinguées</p> <p><u>Contrôle réflexif</u> : engagé par les agents lorsque ceux-ci sont confrontés à des problèmes « simples », c'est-à-dire dont la résolution est espérée grâce à l'application de réponses « évidentes » notamment au regard de leurs réussites passées.</p> <p><u>Investigation réflexive</u> : engagée par les agents lorsque le problème rencontré n'appelle pas de réponse évidente, soit car celui-ci ne s'est jamais présenté sous cette forme soit que les réponses existantes ne sont pas mobilisables ou sont inopérantes.</p>
<b>Modalités de déroulement du processus réflexif</b>	<p>Archer (2003) propose de distinguer 3 modalités de « conversation interne » : la réflexivité communicante, la réflexivité autonome et la méta-réflexivité.</p> <p>Les modalités de réflexivité ne sont pas des cadres rigides et immuables. Elles représentent des repères permettant de mieux comprendre la manière dont les agents s'engagent dans l'activité réflexive.</p>

#### 4.4 Conditions de réalisation de l'activité réflexive

Le déroulement du processus réflexif explicité, il convient d'interroger les éléments qui sont susceptibles d'influer sur celui-ci. Comme nous l'avons vu, nous considérons que le processus réflexif, ne repose pas sur les seules capacités des agents (3.3) et que comme toute action, il peut être affecté par les conditions structurelles qui encadrent sa mise en œuvre. L'intervention de chercheurs dans le cas de la recherche sur l'adaptation de dirigeants de PME vis-à-vis d'une situation de crise [ACL 2], la participation à un dispositif expérientiel pour des étudiants [ACL 1] semblent avoir favorisé le développement de la réflexivité des agents (cf. 5.1 et 5.2).

Ainsi, Archer considère que si tous les êtres humains sont capables de réflexivité, ce mécanisme peut être « *activé ou suspendu par l'intervention d'autres mécanismes ou par des éléments contingents* » (2003. p. 299).

Pour Argyris et Schön, l'investigation réflexive est cadrée par ce qu'ils nomment le « *système d'apprentissage organisationnel* » et qu'ils définissent comme : « *l'univers comportemental qui sert d'enveloppe à sa structure, son réseau d'information, et ses systèmes de motivation* » (2002. p. 13). Les éléments qui composent celui-ci sont de deux sortes : les facteurs structurels (système d'information, environnement spatial de l'organisation, procédure et routines, système de rétribution) d'un côté et « *l'univers comportemental de l'organisation* » de l'autre c'est-à-dire les modalités de déroulement des interactions entre individus<sup>96</sup>. Ces deux facteurs sont présentés par ces auteurs comme susceptibles de faciliter ou d'inhiber le développement d'un apprentissage en double boucle préalable au développement d'un apprentissage organisationnel durable. L'investigation réflexive est ainsi ancrée dans la réalité organisationnelle et ne relève pas d'un pur exercice spéculatif réalisé par l'individu isolé.

Cependant, à la suite d'Archer nous considérons que s'ils conditionnent l'action, les facteurs organisationnels ne la déterminent pas totalement et que l'agent réalise toujours une médiation entre lui-même et les conditions dans lesquelles ils se situent. Nous considérons ainsi qu'à côté des facteurs organisationnels, les facteurs individuels sont susceptibles d'influencer le déroulement de l'investigation réflexive. Archer souligne ainsi que l'histoire personnelle, les processus biographiques dans lesquels les agents élaborent leur identité, les aspirations et intentions de ces derniers peuvent conduire ceux-ci à engager différents types d'investigation désignés comme réflexivité communicative, réflexivité autonome ou méta-réflexivité (4.4). Suivant Argyris et Schön (2002), il ne faut également pas négliger les faits que les facteurs organisationnels peuvent être intégrés indirectement par les agents du fait de l'intégration par ceux-

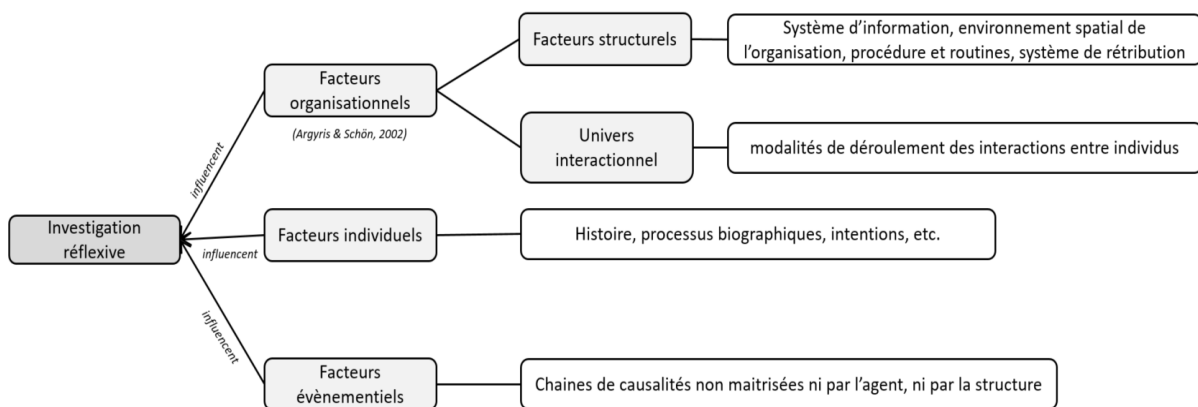
---

<sup>96</sup> Celui-ci pouvant être « *plus ou moins conviviaux ou hostiles, intimes ou distants, ouverts ou fermés, flexibles ou rigides, compétitifs ou coopératifs, audacieux ou hésitants, productifs ou défensifs, acceptant l'erreur ou la refusant* » (Ibid. p. 53).

ci de leur perception du cadre d'apprentissage en œuvre. Enfin, en lien avec les fondements épistémologiques pragmatistes, nous considérons que l'investigation se déroule dans le cadre d'un ensemble social qui évolue en permanence ce qui implique de considérer que l'exercice réflexif peut être influencé par ce que la sociologue britannique désigne comme des événements imprévus c'est-à-dire des chaînes de causalités non maîtrisées ni par les structures, ni par les agents.

Sur la base de ces repères identifiés à partir de la revue de la littérature, nous proposons la représentation schématique suivante des éléments susceptibles d'influencer le développement de l'investigation réflexive au sein de l'espace organisationnel.

Figure 9. Proposition de représentation schématique des principaux facteurs susceptibles d'influencer l'investigation réflexive au sein de l'espace organisationnel.



(Source : auteur)

#### 4.5 Méthode d'interrogation du processus réflexif au sein des organisations

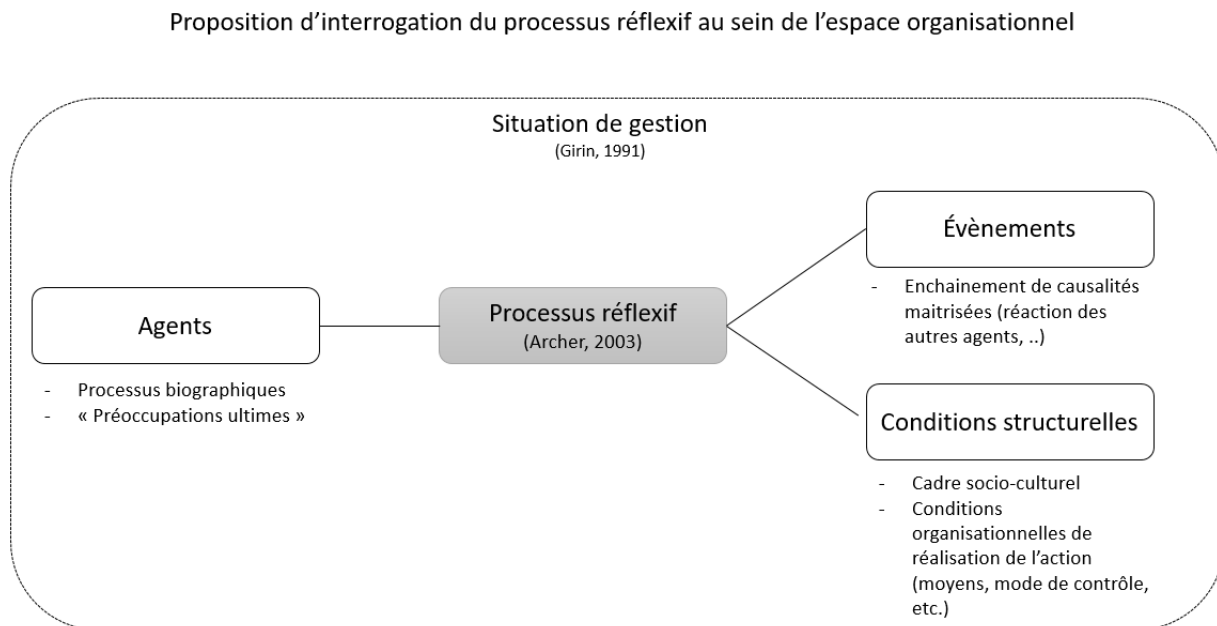
Suite à l'identification de repères épistémologiques et conceptuels tirés de l'étude de la littérature sur la réflexivité, il convient de s'interroger sur la manière avec laquelle celle-ci peut être interrogée au sein des organisations.

Pour cela nous proposons de partir de la définition du processus réflexif au sein des organisations comme une investigation, rationnelle bien que faillible, développée, à partir et au sein de situations de gestion, par un agent, afin de parvenir à une conciliation provisoire entre lui-même (ses expériences, ses problèmes, ses intentions, etc.) et les objets, les règles, les structures et les autres agents qui composent le cadre d'action.

L'interrogation du processus réflexif doit se concevoir, selon nous, à partir de l'étude de situations de gestion concrètes au sein desquelles il se développe c'est-à-dire lorsque des participants « *sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (Girin et al., 2016, p. 166).

A travers l'étude des situations de gestion l'objectif est de mettre au jour des éléments, souvent implicites, relevant de l'agent (histoire, processus biographique), des conditions structurelles de l'action (règles, moyens, etc.) et des événements (enchaînement de causalités non maîtrisées parmi lesquelles la réaction des autres agents) qui interviennent dans le processus réflexif (figure 10).

Figure 10. Proposition d'interrogation du processus réflexif au sein de l'espace organisationnel à partir des situations de gestion



(Source : auteur)

Cet objectif implique le développement d'une architecture méthodologique permettant de comprendre la complexité des interactions sociotechniques qui se jouent dans le cadre des situations de gestion. Cela suppose selon nous :

- De développer des études situées, longitudinales et contextualisées ;

- D'assurer une présence longue du chercheur sur le terrain afin de pouvoir observer *in vivo* les interactions accompagnant les situations de gestion (ce qui nécessite d'explicitier vis-à-vis des agents, le statut et le rôle du chercheur).
- De faire une utilisation systématique et rigoureuse de la méthodologie qualitative et de techniques destinées à favoriser la verbalisation des agents. Cependant qui peuvent être influencés dans la réalisation de leur investigation réflexive par des éléments latents notamment issus de l'organisation (cf. 4.4)
- De prendre en considération que les mots sont eux-mêmes des productions médiatisées par les agents (Pesqueux, 2021). Les entretiens sont vus comme des situations sociales complexes influencées par des éléments sociaux, culturels, politiques, psychologiques, notamment. S'ils sont une source d'information précieuse, il serait hasardeux de considérer que ceux-ci traduisent une réalité neutre et intangible. Aussi, il convient selon nous de développer une interrogation multifocale (auprès d'un large ensemble d'agents concernés) et multimodale (collecte du discours, observations, mais aussi données factuelles)
- De développer un dispositif permettant de « contrôler » la subjectivité du chercheur et les influences latentes dont il peut être porteur (Alvesson, 2003). Cela pouvant passer comme le suggère Girin (2016) par la constitution d'un « *groupe de contrôle du processus d'élaboration* » constitué par des pairs. Ainsi que par un suivi rigoureux de la mémoire des observations et entretiens réalisés.

L'analyse du processus réflexif à travers l'étude de la situation de gestion au sein de laquelle il se développe apparaît comme un exercice complexe notamment du fait que les situations de gestion reposent sur des interactions sociotechniques mouvantes et hétérogènes. Si nous pensons qu'une méthodologie unique ne serait pas adaptée, les repères identifiés peuvent servir aux chercheurs afin qu'ils puissent au cas par cas traduire de la manière la plus juste possible la réalité étudiée en gardant toujours à l'esprit que celle-ci est faillible, transitoire et peut varier d'un agent à l'autre. Aussi, analyser une situation de gestion et à travers elle le processus réflexif qui s'y développe implique de reconnaître le caractère interprétatif de l'exercice. *In fine*, il ne s'agit pas de prétendre à la vérité invariable et universelle mais à une représentation scientifiquement élaborée du phénomène étudié.

## Conclusion de la partie 1

Dans un contexte troublé, où l'action ne peut plus reposer sur les seules réponses préétablies, les organisations cherchent les moyens d'agir face ou malgré l'inconnu. Parmi les perspectives explorées, le concept de réflexivité suscite l'intérêt notamment car il permet d'envisager un rapprochement entre pensée et action. Or, bien qu'ancien, celui-ci apparaît comme un « *territoire relativement inconnu* » (Archer, 2003 p. 343), notamment en sciences de gestion et du management où, malgré un certain nombre de recherches, il n'a pas fait l'objet d'interrogations systématiques (de Vaujany, 2005 p.68). L'objectif de ce mémoire est de participer à combler ce manque en proposant des repères épistémologiques, conceptuels et méthodologiques permettant de mieux comprendre le développement des processus réflexifs au sein des organisations.

Pour cela, nous avons tout d'abord, interrogé les fondements épistémologiques du concept de réflexivité. L'influence des principes de la philosophie pragmatiste, notamment le caractère faillible, évolutif, situé et interactionniste de la connaissance, a alors été souligné. Par la suite, l'étude de travaux menés en sociologie, notamment ceux de Margaret Archer, Antony Giddens et Erving Goffman, a permis de caractériser la réflexivité comme une investigation menée par l'agent afin de parvenir à une médiation jugée satisfaisante entre « *deux foyers de causalité émergents et irréductibles* » que représentent respectivement les agents et les structures (Archer & Vandenberghe, 2019, p. 120).

Au regard des spécificités des interactions se développant au sein de l'espace organisationnel, nous avons proposé d'adjoindre le concept de situation de gestion à la proposition de caractérisation de l'activité réflexive proposée par Archer. En effet, à la suite de Jacques Girin, nous considérons que les interactions organisationnelles sont spécifiques car elles se développent à partir de « situations de gestion » c'est-à-dire de situations qui réunissent des agents qui doivent « *accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (Girin et al., 2016, p. 166). Aussi, nous proposons de concevoir le processus réflexif au sein des organisations comme : **une investigation, rationnelle bien que faillible, développée, à partir et au sein de situations de gestion, par un agent, afin de parvenir à une conciliation provisoire entre lui-même (ses expériences, ses problèmes, ses intentions, etc.) et les objets, les règles, les structures et les autres agents qui composent le cadre d'action.**

L'interrogation du processus réflexif dans la littérature (4.3) nous a permis de distinguer deux modalités de mise en œuvre : l'une qualifiée de « contrôle réflexif » se développe à partir d'un problème connu pour lequel les réponses existantes sont opérantes, l'autre dénommée « investigation réflexive » est mise en œuvre lorsqu'aucune réponse satisfaisante ne peut immédiatement être apportée à un problème donné. Cette deuxième modalité entraîne alors l'interrogation des conditions structurelles, des événements ainsi que des agents concernés par la

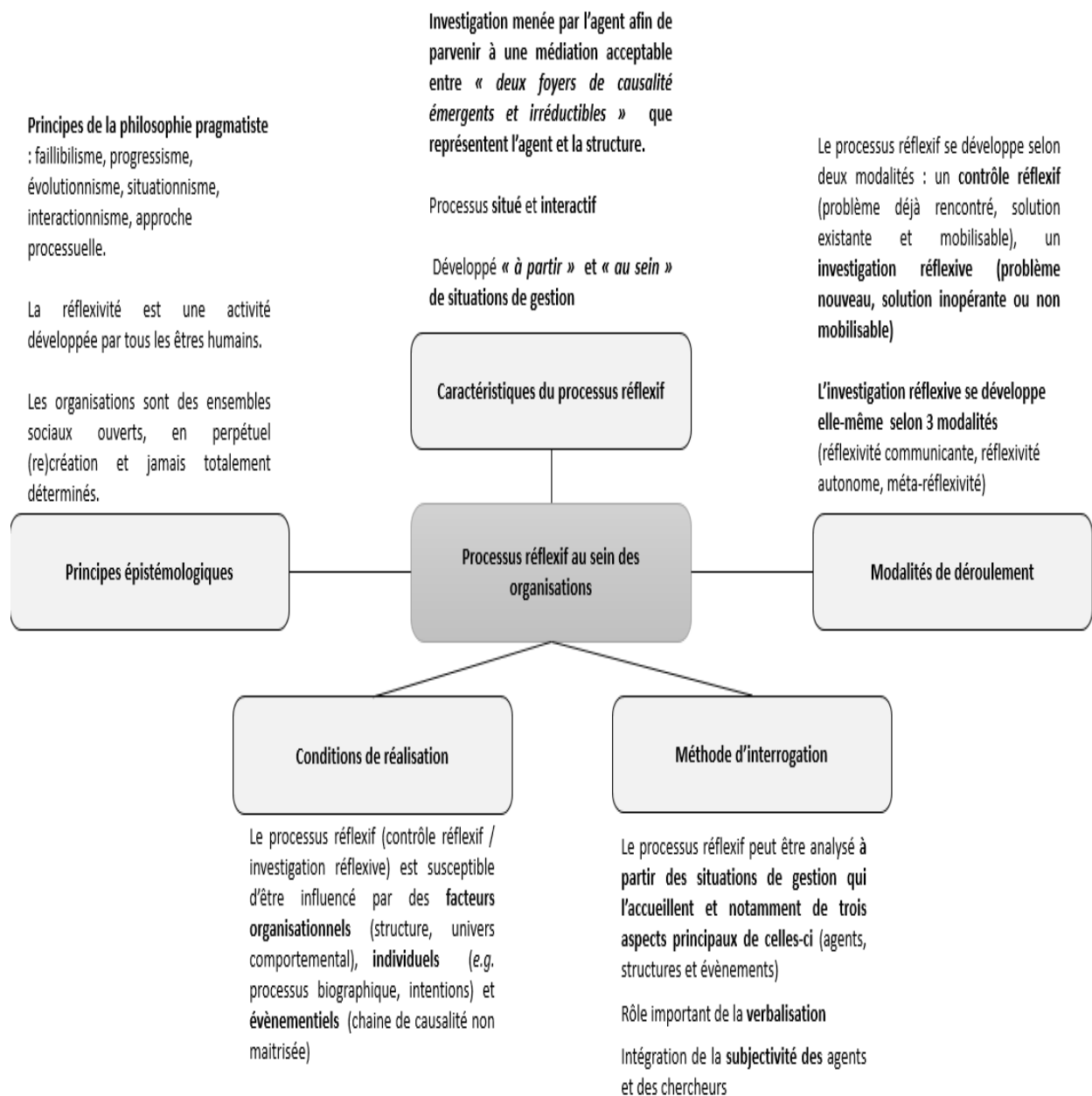


situation de gestion problématique (figure 8). Par ailleurs, il a été souligné le fait qu'au-delà des seuls facteurs individuels, le processus réflexif est susceptible d'être influencé par des facteurs organisationnels et évènementiels qui peuvent entraver ou au contraire favoriser le développement de l'investigation (4.4). **L'organisation réflexive serait alors non celle qui dispose d'importantes capacités réflexives mais celle qui permet leur mise en œuvre.**

Enfin, suite à l'interrogation épistémologique et conceptuelle, cette première partie propose des repères méthodologiques permettant d'envisager l'interrogation du processus réflexif au sein des organisations. Ceux-ci concernent à la fois le phénomène étudié et insistent sur la nécessité d'analyser l'exercice réflexif à partir de la situation de gestion qui le supporte, mais aussi des repères sur la manière d'interroger ce phénomène avec notamment l'importance du développement d'une approche inscrite dans le temps, multifocale et multimodale (4.4).

La figure 11 (ci-après) propose une représentation synthétique des enseignements issus de notre étude du processus réflexif au sein des organisations.

Figure 11. Synthèse de la proposition de caractérisation du processus réflexif au sein des organisations



(Source : auteur)

Sur la base de l'ensemble de ces repères, la deuxième partie de ce mémoire proposera d'étudier différentes situations de gestion rencontrées dans nos recherches afin de mieux comprendre le processus réflexif qui les accompagne.

## Partie 2 : Etude de processus réflexifs et enseignements

Après avoir constaté l'importance que revêt la réflexivité pour des organisations plongées dans un environnement « *volatil, incertain, complexe et ambigu* » (Church & Silzer, 2014), ainsi que l'absence de traitement systématique de ce concept en sciences de gestion et du management (de Vaujany, 2005), la première partie de ce mémoire s'est attachée à proposer des repères épistémologiques, conceptuels et méthodologiques afin de mieux comprendre le développement du processus réflexif au sein des organisations.

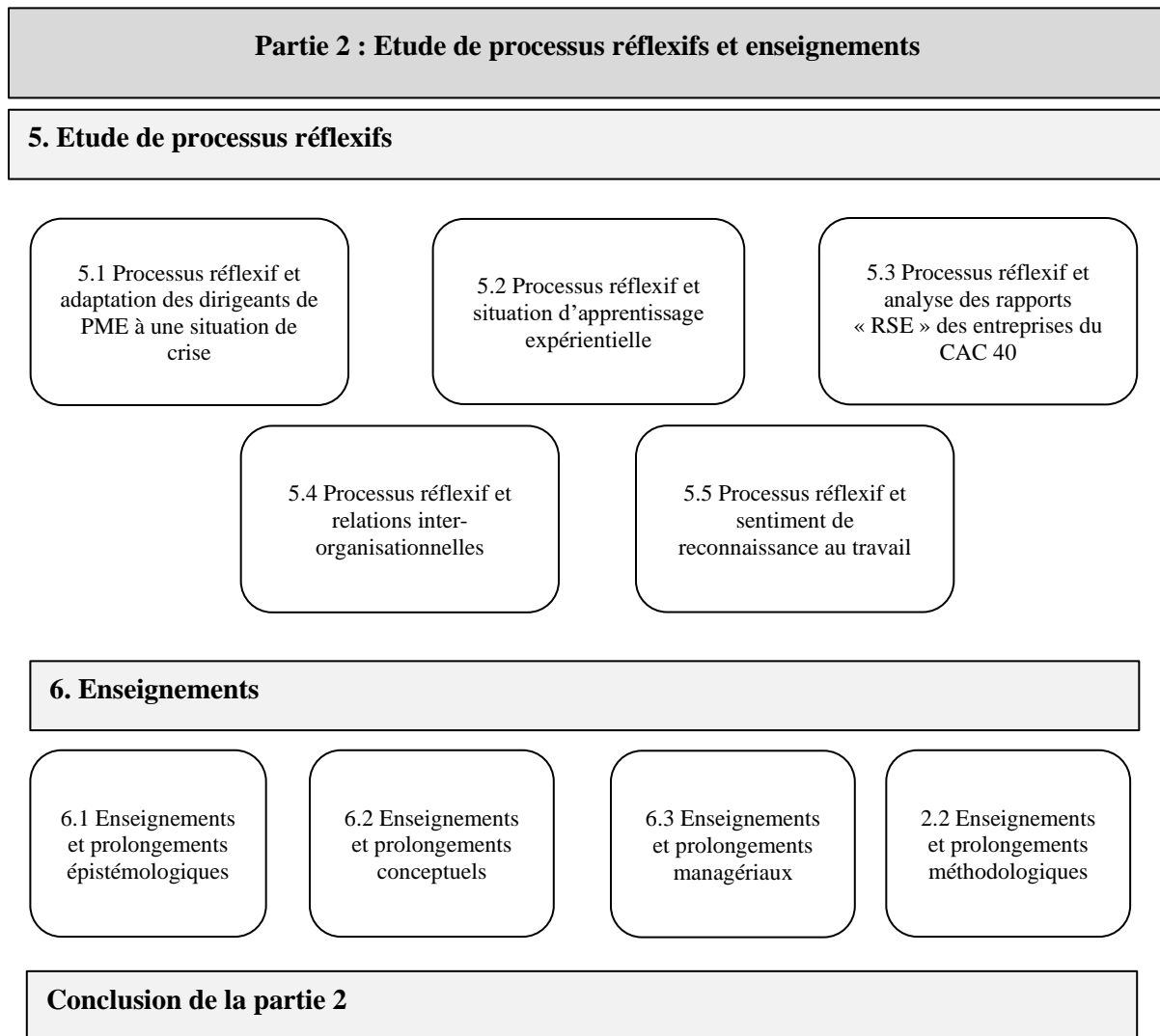
Ce concept tire pour nous sa spécificité du fait qu'il se développe au cœur de situations de gestion, décrites par Jacques Girin comme des situations au sein desquelles « *des agents sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (Girin et al., 2016, p. 166).

L'étude de la littérature, notamment des travaux de Margaret Archer, nous conduit à définir le processus réflexif au sein des organisations comme : **une investigation, rationnelle bien que faillible, développée, à partir et au sein de situations de gestion, par un agent, afin de parvenir à une conciliation provisoire entre lui-même (ses expériences, ses problèmes, ses intentions, etc.) et les objets, les règles, les structures et les autres agents qui composent le cadre d'action.**

Dans cette seconde partie, nous proposons d'interroger différentes études réalisées dans le cadre de nos recherches afin d'analyser les processus réflexifs qui les accompagnent et d'apprécier la pertinence de notre proposition de caractérisation. S'il serait, vraisemblablement, faux d'affirmer que « *tout est réflexivité* », nous pensons que tous les processus de gestion, dès lors qu'ils impliquent une conciliation entre l'agent, son action et la structure au sein de laquelle il exerce, comportent, aussi minime soit-elle, une irréductible dimension réflexive. Aussi, il ne s'agira pas d'étudier des processus « purement » réflexif, extirpable intellectuellement et factuellement du cours de l'action, qui selon nous ne représentent qu'une partie limitée de l'activité réflexive, mais d'interroger la dimension réflexive présente dans la diversité des situations de gestion étudiées.

Les enseignements tirés seront rapprochés de la littérature au niveau épistémologique, conceptuel, méthodologique et managérial. Les convergences et les écarts seront discutés pour chacun de ces aspects.

Figure 12. Représentation schématique de la seconde partie



## 5 Etude de processus réflexifs

Cette sous partie interrogera à travers la proposition de modélisation formulée (conclusion partie 1), des recherches menées à différents niveaux : individuel (5.1, 5.2, 5.3) organisationnel (5.4) et inter-organisationnel (5.5).

### 5.1 Processus réflexif et adaptation des dirigeants de PME à une situation de crise

Cette recherche publiée dans la revue Internationale PME [ACL 2] questionne la manière avec laquelle des dirigeants de PME se sont adaptés à la situation critique qu'a représenté le confinement généralisé instauré au printemps 2020<sup>97</sup>. Elle a permis de montrer les limites de la conception substantialiste de la résilience faisant reposer celle-ci sur les capacités dont disposeraient les individus et les organisations en plus ou moins grandes quantités. Cette approche, dominante, présente en effet un certain nombre de limites parmi lesquelles le fait qu'elle est incapable d'expliquer comment ces capacités sont effectivement mobilisées par les agents (Stainton et al., 2019). Face à ce manque, cette étude a permis de mieux comprendre comment se caractérise le processus de résilience engagé par des dirigeants de PME confrontés à une situation de gestion inédite. Celui peut ainsi être vu comme un processus d'enquête permettant aux agents de se doter d'un cadre satisfaisant de compréhension et d'action vis-à-vis d'une situation qui, sans cela, serait restée ambiguë ou dépourvue de sens. Aussi, la résilience pourrait, à la suite de la notion d'enquête chère à Dewey (2018), être considérée comme le résultat d'une investigation réflexive engagée par les agents. Etre résilient serait ainsi être « en mesure »<sup>98</sup> de mener à bien une investigation réflexive permettant à l'agent de retrouver une médiation acceptable entre lui-même et son cadre d'action.

Dès le 19 mars 2020, soit deux jours après l'application du confinement et jusqu'à la fin de celui-ci le 11 mai 2020, il a été demandé à une quarantaine de dirigeants de PME de tenir un journal de bord en ligne<sup>99</sup>. Chaque semaine, à heure et jour fixes, les dirigeants étaient invités par courriel à rédiger leur journal de bord en complétant des phrases qui leur étaient proposées sur un formulaire en ligne. La complétion de phrases a été choisie, car il s'agit d'une technique projective éprouvée (Forer, 1950) qui permet d'éviter les biais du questionnement d'un phénomène relativement méconnu (trop grande directivité ou absence de guidance) (Lallement & Gronier, 2015). Suivant la méthodologie proposée par Corley et Gioia (2004), une analyse du discours des dirigeants a par

---

<sup>97</sup> Entre le 19 mars et le 6 mai 2020 en France

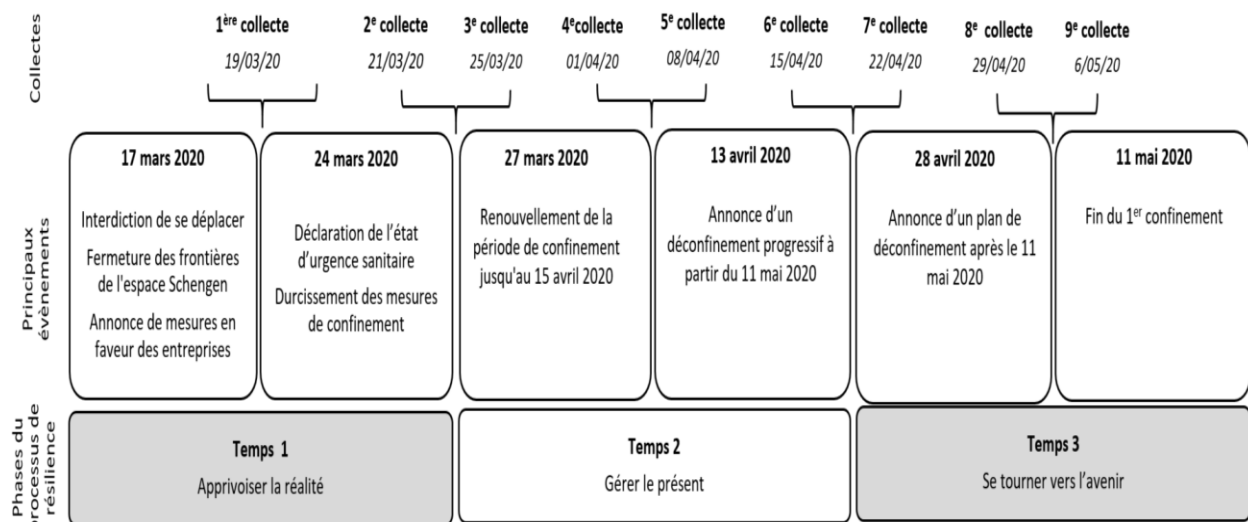
<sup>98</sup> Il ne s'agit pas uniquement d'être « capable » de mener une investigation réflexive, au sens de disposer des capacités nécessaires, mais également des conditions notamment organisationnelles et sociales qui sont susceptibles de faciliter ou d'entraver celle-ci.

<sup>99</sup> Pour plus de détails sur les caractéristiques des personnes interrogées cf. Terramorsi et al 2021 p. 209

la suite été réalisée à partir de l'expression de leurs priorités, de leurs difficultés et des émotions ressenties relativement aux situations rencontrées.

Une dynamique allant de la compréhension de l'instant à la projection vers le futur, travers 3 étapes ou « temps »<sup>100</sup>, a été identifiée<sup>3</sup> (cf. figure 13).

Figure 13. Chronologie des événements, des collectes et des phases du processus de résilience identifiées



Terramorsi, Fabiani, Terrazzoni, 2021

- Le temps 1 a été celui de l'appropriation de la réalité. Quelques jours après l'annonce du confinement, le caractère inédit de la situation a imposé aux dirigeants d'approprier la réalité. Confrontés à l'inconnu, ces derniers ont d'abord « *cherché des repères dans l'obscurité* ». Les priorités étaient de protéger les personnes et les entreprises. Les principales difficultés concernaient la recherche d'informations, la gestion des émotions contradictoires et les difficultés psycho-cognitives liées à un cadre de pensées et d'actions ordinaire qui semble se dérober sous les pieds des dirigeants.
- Le temps 2 a été celui de la gestion du présent. Dix jours après le début du confinement, les règles étaient désormais connues des dirigeants et les mesures de soutien aux entreprises commençaient à être mises en œuvre. Cette « pause » par rapport au fonctionnement normal des organisations apparaît propice pour les dirigeants à une analyse réflexive permettant de tirer des enseignements organisationnels et sociétaux. Les dirigeants se sont

<sup>100</sup> ou « *moments génériques* », au sens de Callon (1986)

à ce moment attachés à gérer ce nouveau quotidien en organisant l'activité, mais aussi en trouvant les moyens d'assurer la survie de l'entreprise à très court terme.

- Le temps 3 a été celui de la projection. L'annonce de la date de déconfinement est apparue comme un point de bascule dans le discours des dirigeants. Leur action était alors toute entière dirigée vers l'après-confinement. La préparation pratique de la reprise, l'organisation de l'activité, ainsi que la gestion des hommes apparaissaient à ce moment comme des points clés. Si les difficultés émotionnelles sont toujours présentes, celles-ci portaient sur la lassitude d'une situation éprouvante vécue depuis plusieurs semaines, ainsi que sur les interrogations relatives aux conditions de reprise de l'activité.

Ces résultats laissent apparaître que la réalité ne s'est pas offerte de manière totale, objective et immédiate aux dirigeants, mais s'est plutôt présentée à eux sous la forme de problèmes multiples aux énoncés inconnus et en perpétuelle évolution. Ainsi, les dirigeants ont dû concevoir, et reconcevoir en permanence, les modalités de l'action collective. Loin de la solution idéale, il est ainsi possible de constater que ces derniers ont développé une analyse réflexive, en étroite relation avec les autres (confrères, salariés, familles, etc.), afin de construire des réponses provisoires leur permettant d'agir de manière adéquate face à une réalité changeante.

Les résultats obtenus permettent ainsi de penser que l'investigation réflexive soutenant le processus de résilience engagé par les dirigeants de PME est intrinsèquement lié aux situations de gestion auxquelles les agents sont confrontés. En fonction notamment des événements et de l'évolution de l'investigation menée, les dirigeants semblent s'être progressivement dégagés de l'immanence du présent pour se tourner peu à peu vers l'avenir. Cependant, si une logique de progression a pu, globalement, être constatée dans le cadre de la présente étude. Celle-ci n'est pas forcément le cas au niveau individuel. Par ailleurs, il a été observé que la prolongation du confinement est venue perturber l'équilibre précaire construit par les dirigeants.

Au niveau des perspectives managériales, ces résultats laissent entrevoir la possibilité de développer un accompagnement des agents à partir des caractéristiques des différentes phases de l'investigation engagée. Le but serait alors de faciliter le déroulement de celle-ci et de participer à lever les éventuelles difficultés rencontrées. Ainsi, par exemple, face à la rupture avec les modes de fonctionnement existants qui caractérise le premier temps identifié, il apparaît essentiel de favoriser les échanges afin que les dirigeants puissent, le plus rapidement possible, se doter de repères provisoires leur permettant de comprendre la réalité nouvelle qui se présente à eux. C'est uniquement dans un deuxième temps que la recherche de solution(s) semble s'engager pour les dirigeants. Justifiant alors la proposition de dispositifs techniques et financiers de soutien. Enfin lors de la dernière phase, les dirigeants semblent interroger les perspectives futures. Il pourrait

alors s'agir de mettre en œuvre notamment « d'ateliers rebond » ou de « diagnostics stratégiques » par exemple. L'investigation semble ainsi se développer sur des perspectives temporelles plus larges. Cette étude nous amène ainsi à penser que favoriser la résilience des PME pourrait consister à accompagner le processus d'enquête dans lequel les dirigeants sont engagés. D'ailleurs, sous certains aspects, nous pensons que cette recherche, au-delà de la production de connaissances d'intention scientifique (Savall & Zardet, 2004), a pu jouer ce rôle auprès des participants.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette étude en appliquant les repères proposés à l'issue de la revue de la littérature (tableau 8)



Tableau 8. Enseignements sur le processus réflexif issus de l'étude sur la résilience des dirigeants de PME.

<b>Dimensions dégagées</b>	<b>Repères issus de la revue de la littérature (cf. partie 1 – 4)</b>	<b>Enseignements tirés de l'étude</b>
<b>Principes épistémologiques issus de la philosophie pragmatique</b>	<p>Faillibilisme, progressisme, évolutionnisme, situationnisme, approche processuelle.</p> <p>Opposition aux approches idéalistes.</p> <p>Les organisations sont des ensembles sociaux ouverts, en perpétuelle (re)création et jamais totalement déterminés.</p>	<p>Ces repères ont permis de proposer une opérationnalisation de la conception processuelle de la résilience comme le résultat d'une investigation réflexive engagée par les agents face une situation qui serait, sans cela, restée ambiguë ou dépourvue de sens.</p>
<b>Caractéristiques du processus réflexif</b>	<p>Investigation menée par l'agent afin de parvenir à une médiation acceptable entre « deux foyers de causalités irréductibles » que représentent l'agent et la structure.</p> <p>Développé « à partir » et « au sein » de situations de gestion.</p>	<p>Le processus réflexif identifié confirme la pertinence de la proposition. Loin de la recherche d'une solution idéale, les dirigeants ont engagé une investigation réflexive, en étroite relation avec les autres (confrères, salariés, familles, etc.), afin de construire des réponses provisoires leur permettant d'agir de manière adéquate face à une réalité changeante.</p>

<b>Pertinence Modalités de déroulement du processus réflexif</b>	<p>Le processus réflexif se développe selon deux modalités « un contrôle réflexif » et une « investigation réflexive ».</p> <p>L'investigation réflexive se développe elle-même selon 3 modalités (réflexivité communicante, réflexivité autonome, méta-réflexivité).</p>	<p>Si l'investigation réflexive est apparue plus particulièrement dans le cadre de cette étude. Il semble que celle-ci soit intrinsèquement liée à l'étude de contrôle réflexif. Le lien entre les deux modalités de déroulement de l'activité réflexive identifié apparaît étroit, l'un et l'autre étant inséparable. Un approfondissement de la compréhension de la relation entre ces modalités apparaît utile.</p> <p>Le mode d'analyse des données n'a pas permis d'interroger les modalités de réflexivité mise en œuvre par les dirigeants. Des <i>personas</i> ont été dégagés mais il est nécessaire d'approfondir l'analyse avant de tirer des conclusions.</p>
--	---	---

---

<b>Conditions de réalisation</b>	<p>Le processus réflexif est influencé par des facteurs organisationnels, individuels et évènementiels.</p>	<p>L'étude a montré l'influence incontestable des éléments évènementiels. Si les facteurs individuels et organisationnels n'étaient pas directement interrogés ils semblent tous influencer l'activité réflexive. Un approfondissement semble nécessaire concernant les éléments ayant facilité ou non au niveau individuel l'engagement de l'investigation réflexive.</p>
--------------------------------------	---	--

---

<b>Méthode d'interrogation</b>	Le processus réflexif peut être analysé à partir des situations de gestion qui l'accueillent et notamment les trois aspects principaux (agents, structures, évènements).	L'étude (inductive et interprétative) a permis de confirmer l'intérêt d'analyser à la fois les représentations des agents à travers l'utilisation d'une technique favorisant la verbalisation et l'étude des évènements associés.
	Importance de la verbalisation	La dimension organisationnelle n'a pas été explorée.
	Gestion de la subjectivité des chercheurs	

## 5.2 Processus réflexif et situation d'apprentissage expérientielle

Des enseignements sur la manière dont se développe le processus réflexif peuvent être tiré d'une étude publiée dans la revue de l'Entrepreneuriat [ACL 1] portant sur l'appréciation de l'apport d'un dispositif de sensibilisation à l'entrepreneuriat en matière de développement des compétences psycho-comportementales ou *soft-skills*<sup>101</sup>.

Ces dernières années, de nombreux dispositifs pédagogiques ont vu le jour dans l'objectif de favoriser le développement de *soft skills* chez les étudiants (challenge, Créathon, start-up week-end, etc.) (Bourachnikova & Merdinger-Rumpler, 2019). Malgré leur diversité, ceux-ci se réfèrent à un même principe. En effet, il s'agit de placer les apprenants dans une situation concrète<sup>102</sup>, vis-à-vis de laquelle leur cadre de compréhension et d'action doit être réinterrogé (Balleux, 2000). Les participants sont donc conduits à questionner, voire ajuster, leurs comportements, leurs attitudes en fonction des autres, des règles et des évènements. Une place centrale est donc accordée à l'interrogation réflexive développée par l'individu entendue comme le fait, pour celui-ci, de prendre ses actions comme objet d'interrogation (Herrerros, 2019).

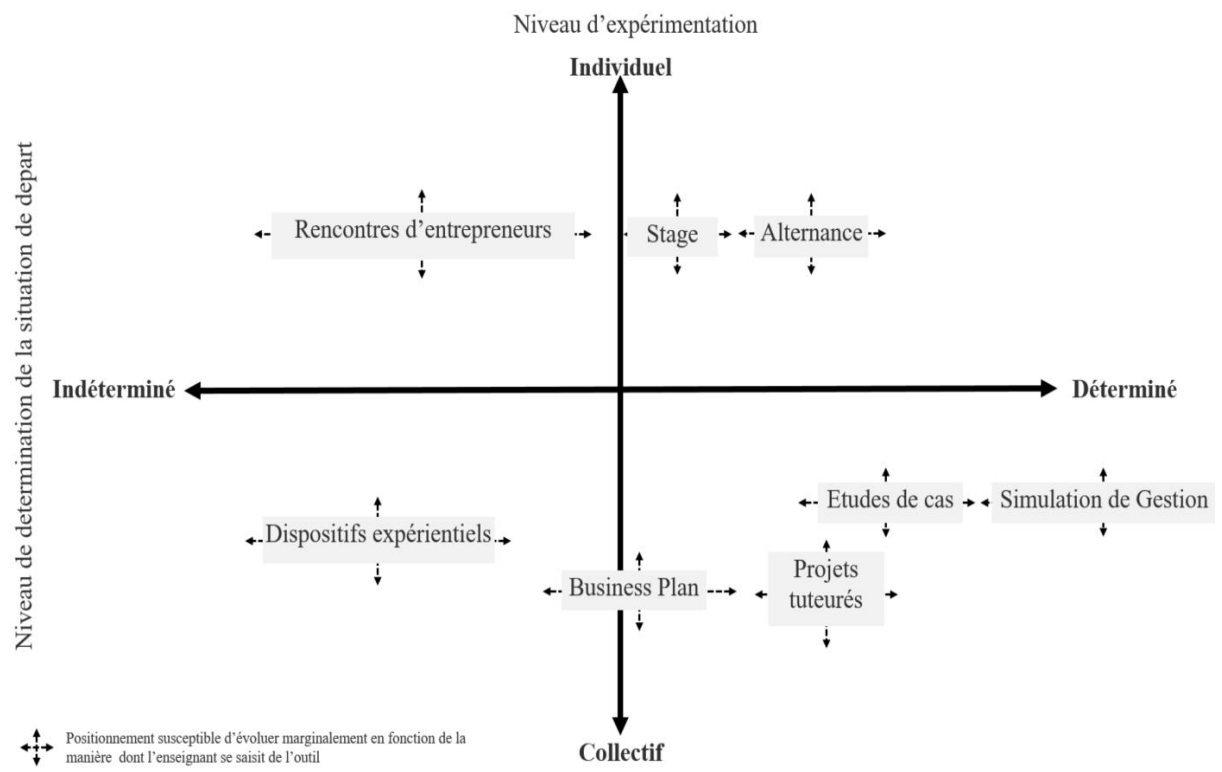
Cette conception expérientielle de l'apprentissage qui guide ces dispositifs a été développée à la suite des principes de la philosophie pragmatiste (cf. 1.1). « Apprendre », c'est dans cette

<sup>101</sup> Celles-ci sont définis dans le cadre de la présente étude comme un ensemble de compétences psycho-comportementales transversales permettant à un acteur d'agir de manière adaptée vis-à-vis de son contexte professionnel et qui ne relève pas de « l'ordre du savoir ou du savoir-faire » (Theurelle-Stein & Barth, 2017).

<sup>102</sup> Nous référant aux travaux de Dewey (2018) et de Girin (2016 p.166) sur les situations de gestion, nous avons proposé de définir les dispositifs expérientiels de sensibilisation à l'entrepreneuriat (DESE) comme : des pratiques pédagogiques permettant l'expérimentation de situations de gestion en lien avec l'entrepreneuriat, à travers lesquelles les apprenants doivent à partir d'une réalité indéterminée, élaborer collectivement et en un temps donné, un questionnement et des réponses afin de parvenir à un résultat qui sera soumis à un jugement externe.

perspective s'engager dans un « processus par lequel le savoir est créé à travers la transformation de l'expérience » (Kolb, 1984, p.155)<sup>103</sup>. Une proposition de définition des dispositifs expérimentiels de sensibilisation à l'entrepreneuriat avait alors été formulée comme étant : « des pratiques pédagogiques permettant l'expérimentation de situations de gestion en lien avec l'entrepreneuriat, à travers lesquelles les apprenants doivent à partir d'une réalité indéterminée, élaborer collectivement et en un temps donné, un questionnement et des réponses afin de parvenir à un résultat qui sera soumis à un jugement externe » [ACL 1]. Nous avons alors proposé de distinguer les dispositifs expérimentiels des autres dispositifs de pédagogie active à travers deux variables le niveau d'expérimentation (individuel vs collectif), et le degré de détermination (indéterminée vs déterminée).

Figure 14. Proposition de positionnement relatif des dispositifs expérimentiels de sensibilisation à l'entrepreneuriat par rapport à d'autres pratiques de pédagogie active



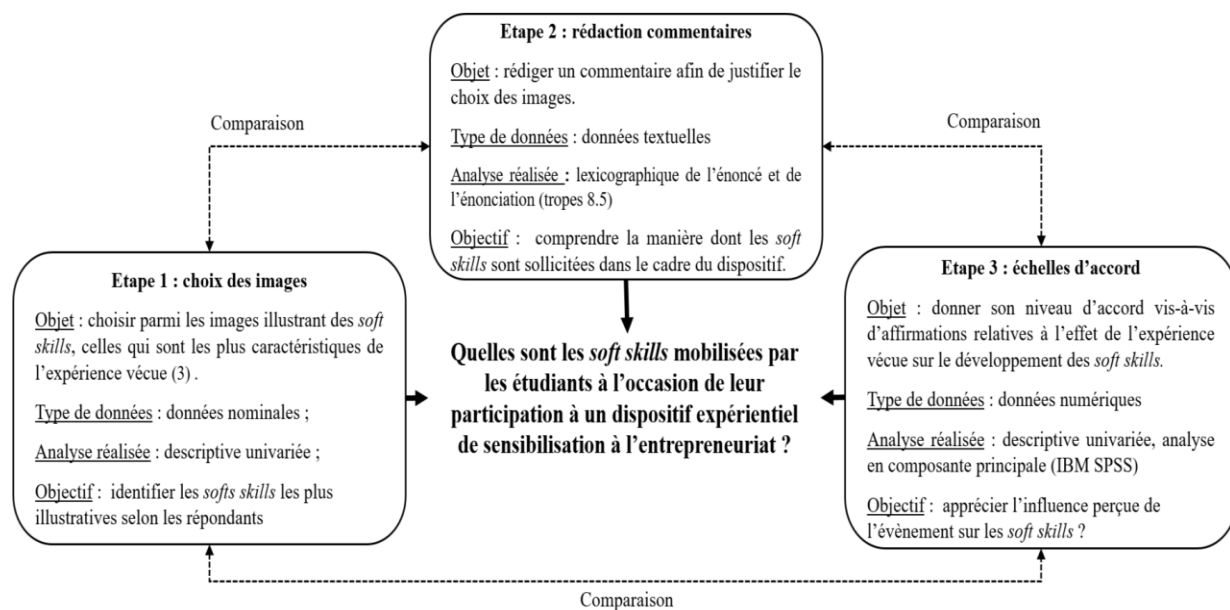
(Source : Terramorsi *et al.* 2022)

<sup>103</sup> Cette approche s'oppose à la conception traditionnelle de la connaissance comme résultat de l'activité cognitive du sujet rationnel débarrassé des croyances issues de l'expérience (Lorino, 2020).

C'est sur cette base que des auteurs ont esquissé un rapprochement entre l'apprentissage expérientiel et le développement de *soft skills* (Verzat, 2012) notamment les capacités réflexives (Fronty, 2017). Cependant, ces liens demandent à être confirmés et on ne sait encore que peu de choses sur la manière avec laquelle ces dispositifs conduiraient à mobiliser les *soft skills* des participants. C'est à cela que s'est attachée cette étude.

Pour cela une étude a été réalisée auprès de 170 étudiants ayant participé au « *Challenge Innovation* », dispositif d'apprentissage expérientiel proposé par l'Université de Corse<sup>104</sup>. Celle-ci a été menée à partir de la technique du mur d'images en ligne (MIEL) (Ganassali, 2016), méthodologie hybride combinant données qualitatives et quantitatives (McKim, 2017). Cette technique offre plusieurs avantages. Tout d'abord, elle permet aux répondants de prendre de la distance vis-à-vis de l'expérience vécue grâce à des modalités de réponses progressives allant du choix d'images à l'expression d'un degré d'accord. Elle offre ensuite la possibilité de développer une stratégie de triangulation des données renforçant la validité des résultats obtenus (Andréani et Conchon, 2005) (annexe 3). Enfin, elle permet, du fait de sa mise en œuvre relativement souple, d'envisager une réplcation dans d'autres contextes de recherche (cf. figure 15).

Figure 15. Application de la technique du mur d'images en ligne et stratégie de triangulation des données



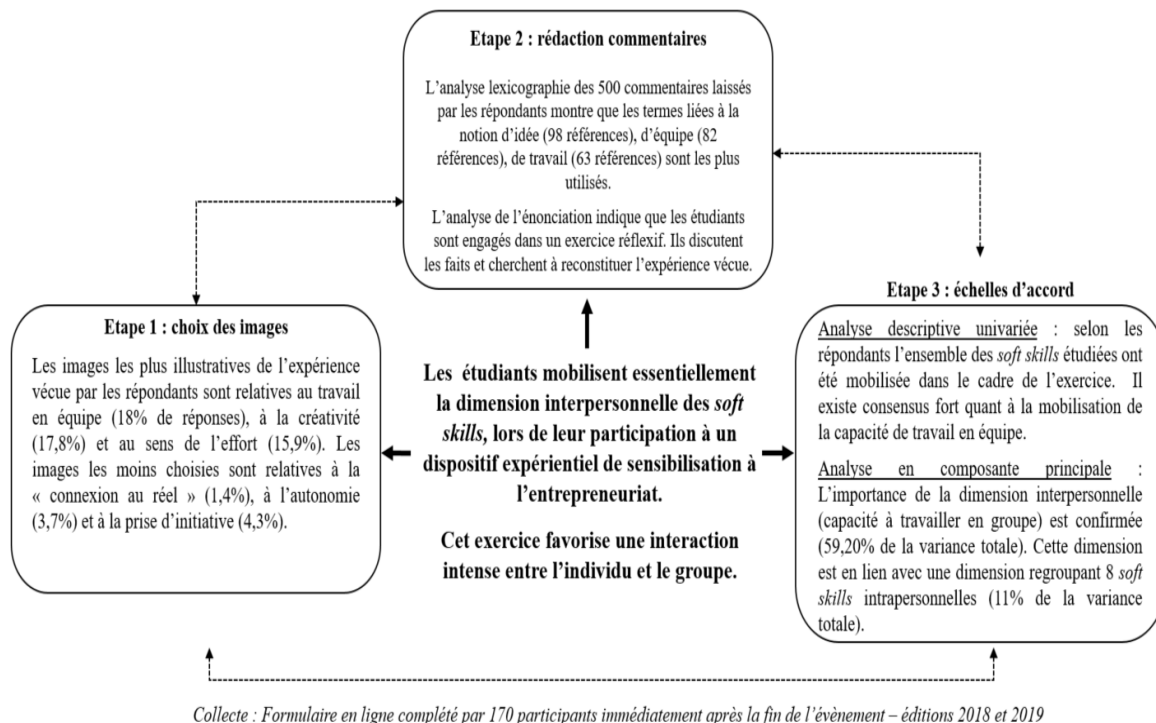
Collecte : Formulaire en ligne complété par 170 participants immédiatement après la fin de l'évènement – éditions 2018 et 2019

Source : Terramorsi *et al.* 2021

<sup>104</sup> <https://challengeinnovation.universita.corsica/>

Les résultats obtenus dans le cadre de cette enquête montrent que la participation des étudiants à ce type de dispositif permet bien de mobiliser des *soft skills* (cf. figure 16), confirmant ainsi les suppositions émises par des chercheurs (i.e. Verzat, 2012, Fronty, 2017). Plus précisément, les différents résultats (choix d'images, analyse lexicographique, ACP) permettent d'avancer que c'est principalement la dimension interpersonnelle des *soft skills* qui est mobilisée à l'occasion de ce type d'évènement (confiance en soi, capacité à prendre des initiatives, autonomie, capacité à mobiliser un groupe, créativité, prise de risque)<sup>105</sup>. Cependant, la dynamique d'apprentissage engagée n'apparaît pas totalement exclure la dimension individuelle. En effet, la confrontation à une situation de gestion non problématisée semble favoriser l'émergence d'une interaction intense entre soi et les autres (Mead, 2006). À travers la découverte de l'autre, de ses différences et de sa conception spécifique de la réalité, de sa manière de fonctionner, les étudiants vont aussi mieux se connaître eux-mêmes (Charles-Pauvers et al., 2012).

Figure 16. Synthèse des principaux résultats en fonction des différentes phases d'analyse



Source : Terramorsi *et al.* 2021

Ces éléments nous permettent de mieux comprendre la manière avec laquelle ces *soft skills* sont mobilisées dans le cadre de ces dispositifs. En effet, ces rendez-vous semblent offrir l'occasion

<sup>105</sup> Le choix de *soft skills* interrogées a été fait sur la base du référentiel « Entrepreneuriat et Esprit d'entreprendre » (2013).

aux participants, à travers l'expérimentation de situations de gestion non problématisées<sup>106</sup>, de mener un processus d'enquête au sens de Dewey (2018)<sup>107</sup>. Si l'ensemble de cette enquête ne peut être qualifiée de réflexive, il est incontestable que celle-ci contient en partie une dimension réflexive. Le caractère indéterminé et collectif de l'exercice favorise l'émergence d'un questionnement à travers lequel l'étudiant va se positionner et se repositionner par rapport aux autres, aux événements et aux règles afin de pouvoir agir. Les interrogations « *Que devons-nous faire ?* » « *Que dois-je faire ?* » « *Quel est mon rôle ?* » « *Comment agissent les autres ?* » « *Comment agir face à ce comportement ?* », « *Comment nous organiser ?* » etc. ont ainsi rythmé ce rendez-vous.

Concernant les enseignements managériaux, il a été noté que face à des événements qui exigent une importante mobilisation de ressources (humaines, financières, communicationnelles, temporelles, etc.), la tentation est grande pour les organisateurs de vouloir normaliser l'exercice afin de s'assurer que les productions respecteront certains standards. Or, il apparaît essentiel de préserver le caractère indéterminé de cet exercice support à une investigation qui conduira l'étudiant à s'interroger sur sa singularité et son inscription dans le collectif.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette étude en appliquant les repères proposés à l'issue de la revue de la littérature (tableau 9)

---

<sup>106</sup> Seule la finalité du challenge est en effet délivrée aux participants (proposer une solution innovante face à un défi sociétal). Les apprenants doivent, à partir d'une situation de départ indéterminée, élaborer collectivement et en un temps donné, un questionnement et des réponses afin de parvenir à un résultat qui sera soumis à un jugement externe (jury).

<sup>107</sup><sup>107</sup> L'enquête a pour but selon J. Dewey de « passer d'une situation non déterminée à une situation déterminée » (2018, p169).

Tableau 9. Enseignements sur le processus réflexif issus de l'étude sur la mise en œuvre d'un dispositif expérimental de sensibilisation à l'entrepreneuriat

<b>Dimensions dégagées</b>	<b>Repères issus de la revue de la littérature</b>	<b>Enseignements de l'étude</b>
<b>Principes épistémologiques issus de la philosophie pragmatique</b>	<p>Faillibilisme, progressisme, évolutionnisme, situationnisme, approche processuelle.</p> <p>Opposition aux approches idéalistes</p> <p>Les organisations sont des ensembles sociaux ouverts, en perpétuelle (re)création et jamais totalement déterminés.</p>	<p>L'adoption du concept d'« enquête » cher à Dewey (2018) à partir de laquelle les participants vont passer d'une situation indéterminée à une situation déterminée (Dewey, 2018) permet de donner sens à la situation vécue les participants à un dispositif expérimental de sensibilisation à l'entrepreneuriat.</p> <p>L'apprentissage est alors conçu comme un « <i>processus par lequel le savoir est créé à travers la transformation de l'expérience</i> » (Kolb, 1984, p.155)</p>
<b>Caractéristiques du processus réflexif</b>	<p>Investigation menées par l'agent afin de parvenir à une médiation acceptable entre « deux foyers de causalités irréductibles » que représentent l'agent et la structure.</p> <p>Développé « à partir » et « au sein » de situations de gestion</p>	<p>Les résultats de l'étude montrent que ce type dispositif pédagogique dont l'objectif est de parvenir après 48h de travail en groupe à une proposition d'activité innovante mobilise fortement les compétences interpersonnelles. L'investigation par les étudiants semble ainsi directement intégrer les caractéristiques imposées par le cadre d'action (temporalité et modalité de réalisation).</p>
<b>Pertinence Modalités de déroulement du processus réflexif</b>	<p>Le processus réflexif se développe selon deux modalités « un contrôle réflexif » et une « investigation réflexive »</p> <p>L'investigation réflexive se développe elle-même selon 3</p>	<p>Les attentes en matière d'innovation émises par le jury semblent conduire les participants plutôt à s'engager dans une « <i>investigation réflexive</i> » cependant le temps contraint, la nécessité de parvenir à un résultat pouvant être présenté à l'issue de ce</p>



	modalités communicante, autonome, méta-réflexivité)	(réflexivité réflexivité)	« marathon créatif » semble dans le même temps limiter son interrogation.
			Si différents profils d'étudiants apparaissent à travers l'observation participante et que les commentaires formulés par ces derniers peuvent laisser entrevoir l'adoption des trois modalités d'investigation réflexive identifiée par Archer (2003), il n'est pas possible à partir de la présente étude de tirer des conclusions définitives.
<b>Conditions de réalisation</b>	Le processus réflexif est influencé par des facteurs organisationnels, individuels et évènementiels.		<p>Le caractère indéterminé de l'exercice dont la seule consigne est de proposer, en groupe, une activité innovante au regard d'enjeux sociétaux apparaît favoriser le développement d'une investigation par les participants à travers laquelle, ils vont à la fois chercher à répondre aux attentes, mais aussi, pour cela, se questionner et questionner leur rapport à l'autre.</p> <p>Les modalités d'accompagnement méritent une attention toute particulière. L'étude du commentaire des étudiants, ainsi que les observations réalisées ont permis de constater que certains <i>coachs</i>, étaient parfois un peu trop directifs. Par ailleurs, les différents livrables intermédiaires qui rythmaient l'évènement empêchaient les étudiants de s'organiser eux-mêmes.</p>

---

		Face à des évènements qui exigent une importante mobilisation de ressources, la tentation est grande pour les organisateurs de vouloir normaliser l'exercice afin de s'assurer que les productions respecteront. Or, il possible de penser que plus l'exercice est déterminé moins l'intensité de l'investigation sera importante.
<b>Méthode d'interrogation</b>	<p>Le processus réflexif peut être analysé à partir des situations de gestion qui l'accueillent et notamment les trois aspects principaux (agents, structures, évènements)</p> <p>Importance de la verbalisation</p> <p>Gestion de la subjectivité des chercheurs</p>	<p>La mise en œuvre d'une technique de collecte et d'analyse hybride, associant données qualitatives et quantitatives (le mur d'image en ligner) associé à l'observation participante apparaît comme un dispositif d'enquête intéressant permettant de mieux comprendre l'expérience vécue par les participants. Ce type de dispositif apparaît par ailleurs assez aisément utilisable dans différents domaines.</p>

---

Bien qu'elle ne soit pas au cœur de notre questionnement, il est difficile de ne pas évoquer, plus particulièrement suite au retour sur cette recherche, la réflexivité du point de vue des pratiques pédagogiques. Comment être réflexif en tant qu'enseignant ? Mais aussi comment favoriser la réflexivité des apprenants ? Concernant la première interrogation, il m'apparaît que l'enseignement, comme la recherche, ne peut se réaliser de manière isolée. L'échange avec les pairs, mais aussi avec d'autres parties prenantes telles que les étudiants ou les dirigeants d'entreprises, sont des éléments qui me semblent essentiels afin de prendre conscience de ses pratiques et de les enrichir. En ma qualité de chef de département GEA [RP 1] j'ai ainsi mis en place des séminaires de formation interne au sein desquels des enseignants du département mais aussi d'autres spécialité ont pu exposer leurs pratiques pédagogiques et leurs difficultés. Par ailleurs, grâce à l'échange avec les dirigeants entretenu dans le cadre de mes recherches mais aussi dans le cadre du suivi d'étudiants en apprentissage, j'ai pu faire évoluer le programme de formation pour le faire correspondre au besoin du territoire. Cela s'est notamment traduit par l'introduction de modules de management appliqué à l'ESS, de management de la santé et de la sécurité au travail, de management et de comptabilité publique.

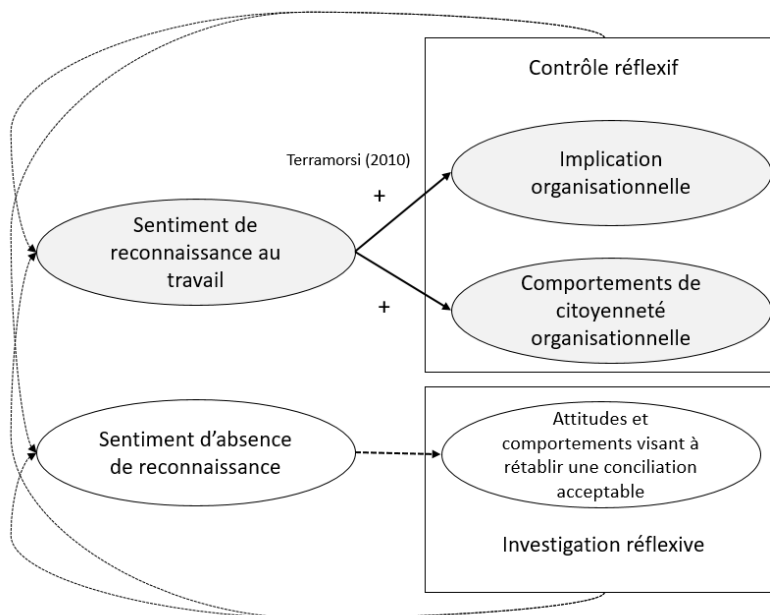
Concernant la réflexivité des étudiants, comme tend à le prouver l'étude précédemment évoquée, j'ai pu constater que le développement d'un apprentissage actif, composé de mises en situation, qui est au cœur de la proposition de John Dewey (2004), favorise le développement de ce type d'exercice. A travers la production de deux études de cas issus de mes recherches [CP1, 2], la création et l'animation d'un Assesment Center au sein de l'IAE de Corse [MPPI 1], d'un accélérateur universitaire d'innovations sociales [MPPI 2] développé en partenariat avec la Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire et Corse Active pour l'Initiative, ainsi que l'élaboration d'un projet de recherche appliquée réalisée par les étudiants de Master 2 marketing en partenariat avec la communauté de communes Marana Golo [MPPI 3], je m'efforce de contribuer au développement de ce type de pratiques.

De manière plus globale, si l'espace offert par ce mémoire ne permet pas de l'explorer pleinement, le domaine des sciences de l'éducation, qui a depuis longtemps questionné le concept de réflexivité (voir notamment Piaget, 1971), représente une source d'inspiration potentiellement très riche concernant les pratiques susceptibles de favoriser ou d'accompagner l'investigation réflexive notamment à partir de l'analyse des pratiques professionnelles (APP) (Vacher, 2011).

### 5.3 Processus réflexif et sentiment de reconnaissance au travail

Mon intérêt pour l'interrogation de la relation individu - collectifs a débuté avec la réalisation de ma recherche doctorale portant sur le sentiment de reconnaissance au travail [THESE]. Si le lien avec la réflexivité ne m'est pas apparu évident au début de ma réflexion, il me semble désormais intéressant de questionner le rapprochement entre ces deux concepts. Ainsi, suite au travail de clarification et de structuration de ma pensée, je pense que le sentiment de reconnaissance pourrait représenter une forme de « confirmation provisoire » éprouvée par l'agent relativement à la réussite de la conciliation nouée avec la structure. Le processus réflexif pourrait ainsi être considéré à la fois comme antérieur et comme postérieur à l'expérimentation d'un sentiment de reconnaissance (figure 17). L'hypothèse étant que lorsqu'un processus d'interrogation réflexive (contrôle réflexif ou investigation réflexive) abouti sur l'expérimentation d'un sentiment de reconnaissance l'agent sera plus susceptible de développer des attitudes (ex. implication organisationnelle) et de comportements (ex. comportements de citoyenneté organisationnelle) témoignant de sa volonté de maintenir le monde de fonctionnement dans lequel il est engagé [THESE]. A l'inverse, il est possible de penser notamment au regard des travaux de (Festinger, 2001) que l'agent sera susceptible de développer des attitudes et des comportements lui permettant de retrouver un certain équilibre dans sa relation à l'organisation (ex. comportement de retrait).

Figure 17. Représentation schématique de la proposition d'inscription du sentiment de reconnaissance au sein du processus de réflexivité organisationnelle.



(Source : auteur)

Le retour sur la recherche doctorale semble ainsi pouvoir être utile afin d'identifier des dimensions à partir desquelles le sentiment de reconnaissance est élaboré et est susceptible, par déclinaison, de mettre au jour des éléments questionnés dans le cadre du processus réflexif.

Le premier temps de cette recherche doctorale a consisté, à l'image du présent mémoire, à proposer une caractérisation du sentiment de reconnaissance au travail. Pour cela, la manière avec laquelle les principaux courants de la théorie de la motivation<sup>108</sup> ont traité de la thématique de la reconnaissance a été interrogée. Cela nous a conduit à concevoir le sentiment de reconnaissance comme un construit latent, multidimensionnel et intersubjectif.

Nous avons ainsi proposé de définir le sentiment de reconnaissance au travail comme : « *la représentation que l'individu se fait de sa propre valeur à l'issue de différentes interactions nouées avec l'organisation ou ses représentants* ». L'adoption de cette définition, permet de replacer l'individu au centre de l'interrogation sur la reconnaissance conçue comme un construit intersubjectif fruit d'un processus à la fois psychologique et social<sup>109</sup>.

Concernant la composition de ce sentiment, nous nous sommes référés aux travaux de Hegel (1820:2013) pour qui il convient de distinguer : l'espace étroit des relations familiales et amicales, celui de la société civile, où s'expriment les relations juridiques, et celui de l'État, où est reconnue la contribution individuelle aux fins collectives. Par la suite, George Herbert Mead (2006), associera, à ces trois espaces d'interactions, trois formes de relation positive à soi. Une distinction est alors établie entre « *les relations d'amour* », « *la reconnaissance légale* » et « *l'adhésion à un groupe solidaire* », dans la mesure où elles sont présumées permettre à l'individu d'expérimenter respectivement un sentiment de « *confiance en soi* », de « *respect de soi* » et enfin « *d'estime de soi* ». S'inscrivant à la suite de ces travaux, Axel Honneth (1992) distingue trois formes de reconnaissance (figure 18) « *qui divergent tant par l'objet auquel elles s'appliquent que par la manière dont elles se réalisent dans la relation affective de la famille, l'individu humain est reconnu comme un être porteur de besoins concrets ; dans la relation cognitive-formelle du droit, il est reconnu comme une personne juridique abstraite ; enfin dans la relation de l'État, il est reconnu comme un universel concret, c'est-à-dire comme un sujet socialisé et unique* » (Ibid., p.36).

---

<sup>108</sup> Notamment les travaux de Adams, 1965; Deci et al., 1989; Festinger, 2001; Herzberg & Voraz, 1978; Karasek et al., 1981; Siegrist et al., 1997; Vroom & Maier, 1961

<sup>109</sup> Cette approche repose sur la conception selon laquelle « *la constitution de la subjectivité est intersubjective* » et que « *la subjectivisation s'effectue par la socialisation* » (Fischbach, 1999, p.15).

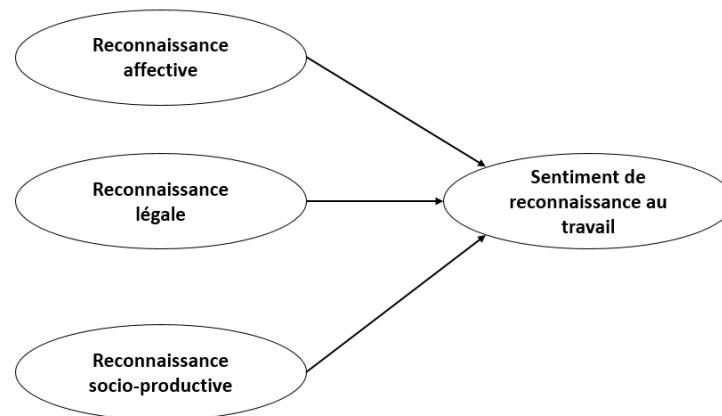
Figure 18. Représentation graphique du processus reconnaissance

Objet de reconnaissance	Individu	Personne	Sujet
Mode de Reconnaissance	(besoins concrets)	(autonomie formelle)	(particularités individuelles)
<b>Intuition</b> (relation affective)	<b>Famille</b> (amour)		
<b>Concept</b> (Relation cognitive)	<b>Société civile</b> (droit)		
<b>Intuition intellectuelle</b> (affect devenu rationnel)	<b>État</b> (solidarité)		

(Honneth, 1992, p. 37)

Si l'expérimentation du sentiment de reconnaissance dépend selon Honneth (1992) de la qualité des relations intersubjectives et sociales, celle-ci est susceptible à l'opposé d'entraîner des conséquences « négatives » pouvant engendrer un déséquilibre psychologique. A la forme de reconnaissance associée aux relations affectives, Axel Honneth (1992) fait correspondre, le « *déni de reconnaissance* » ou « *mépris* » (*Ibid.* p.160-161). A la forme de reconnaissance liée à la reconnaissance cognitive, il associe l'expérience de discrimination. L'individu est alors « *structurellement exclu de certains droits au sein de la société* ». Sa capacité à former un jugement moral est alors niée. Enfin, à la forme de reconnaissance de la valeur des contributions individuelles au regard des objectifs de la communauté, Axel Honneth fait correspondre une forme « *évaluative du mépris* » (1992, p.165). C'est alors, que la valeur des apports et les capacités spécifiques des individus est dépréciée. Ces éléments nous ont conduit à proposer une tripartition du concept de reconnaissance au travail en reconnaissance affective, reconnaissance légale, reconnaissance socio-productive (figure 19).

Figure 19. Proposition initiale de conceptualisation du sentiment de reconnaissance au travail



(Terramorsi, 2010)

Cette modélisation théorique a été mise à l'épreuve des faits à travers une étude réalisée au sein de l'une des rares entreprises corse de taille moyenne Air Corsica<sup>110</sup>. Une observation participante au sein de la direction des ressources humaines s'est déroulée durant 9 mois, avec des périodes allant 1 à 3 jours consécutifs. Des entretiens semi-directifs ont également été réalisés auprès de 15 salariés représentatifs des fonctions présentes dans l'entreprise. Une analyse thématique de contenu a été réalisée sur la base du *corpus* recueillis. Les résultats obtenus ont permis de confirmer la présence des trois dimensions supposées et de faire émerger un certain nombre de marqueurs utilisés afin d'élaborer un instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail. Suivant la méthodologie développée par Churchill (1979) une analyse en composante principale a été réalisée à partir de la diffusion du questionnaire auprès des salariés de l'entreprise<sup>111</sup>. Celle-ci a conduit à remmener à deux le nombre de dimensions du concept de reconnaissance l'une liée aux interactions interpersonnelles, l'autre à un cadre plus interpersonnel d'interaction (tableau 14)

<sup>110</sup> 670 salariés au moment de l'enquête

<sup>111</sup> 106 répondants

Tableau 10. Proposition d'instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail à l'issue de l'analyse en composante principales

<b>Reconnaissance interpersonnelle</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La relation que j'entretiens avec mon responsable hiérarchique est fondée sur des bases solides.</li> <li>2. Mon responsable hiérarchique évite régulièrement de me saluer.</li> <li>3. J'ai souvent l'impression que pour mon responsable hiérarchique je ne suis rien, ou pas grand-chose.</li> <li>4. J'ai souvent l'impression d'être humilié, abaissé par mon responsable hiérarchique.</li> <li>5. Mon responsable hiérarchique prend souvent des décisions me concernant sans m'en informer au préalable</li> <li>6. Pour mon responsable hiérarchique, j'existe au-delà du travail que j'effectue</li> <li>7. Mon responsable hiérarchique sait faire preuve d'écoute.</li> <li>8. Mon supérieur hiérarchique connaît le travail que j'effectue au quotidien</li> <li>9. Mon responsable hiérarchique est généralement accessible lorsque je veux lui parler.</li> </ol>
<b>Reconnaissance sociale (organisationnelle)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mon mérite personnel est reconnu au sein de l'entreprise</li> <li>2. Mes compétences professionnelles sont reconnues au sein de l'entreprise.</li> <li>3. Mon investissement dans la réalisation de mon travail est reconnu au sein de mon entreprise.</li> <li>4. Les résultats obtenus dans le cadre de la réalisation mon travail sont récompensés à leur juste valeur.</li> <li>5. Mon évolution hiérarchique au sein de l'entreprise est liée avec la qualité de mon travail.</li> <li>6. Au sein de mon entreprise, les droits dont je dispose me protègent contre d'éventuelles décisions arbitraires.</li> <li>7. Je peux librement adhérer à une association ou un syndicat sans craindre des conséquences négatives</li> <li>8. Je peux librement exprimer des critiques que je juge constructives portant sur l'entreprise (ses pratiques, son organisation) sans craindre des conséquences négatives pour moi.</li> </ol>



Si l'on considère, comme nous en faisons la proposition, que le sentiment de reconnaissance (ou d'absence de reconnaissance) est liée, à la fois comme l'un de ses résultats et l'une de ses sources possibles<sup>112</sup>, à l'engagement d'un questionnement réflexif, la connaissance des éléments qui composent ce sentiment sont susceptibles de nous donner des indices sur l'objet du questionnement réflexif. Ainsi, on retrouve dans la bi-dimensionnalité du sentiment de reconnaissance constatée à travers notre recherche doctorale la recherche de conciliation entre l'agent et son environnement au sens large comprenant les règles de fonctionnement (associée à une sentiment reconnaissance sociale ou organisationnelle) mais les relations interpersonnelles expérimentées, que nous proposons dans le cadre de caractérisation du processus de réflexivité (4.2)<sup>113</sup>. La réflexivité n'apparaît alors ni comme une interrogation purement « structurelle », ni purement « individuelle » mais plutôt comme un processus visant à concilier ces deux sphères interdépendantes et irréductibles. De manière plus opérationnelle, le questionnement réflexif, ne peut pas être absolu, est susceptible se développer à travers l'interrogation de certains repères ayant pour l'agent un rôle de révélateur d'une situation plus globale à l'image de la relation avec le responsable hiérarchique (reconnaissance interpersonnelle), ou de la possibilité de s'exprimer librement, d'évoluer ou encore de la rétribution associée à ses actions et compétences (reconnaissance sociale ou organisationnelle). Cette proposition demande cependant à être approfondie et éprouvée.

---

<sup>112</sup> Sans qu'elle en soit l'unique source. L'évolution d'une situation conduisant à rendre inadapté un comportement donné pouvant être par conduire l'agent à engager un processus réflexif par exemple.

<sup>113</sup> « Une investigation, rationnelle bien que faillible, développée, à partir et au sein de situations de gestion, par un agent, afin de parvenir à une conciliation provisoire entre lui-même (ses expériences, ses problèmes, ses intentions, etc.) et les objets, les règles, les structures et les autres agents qui composent le cadre d'action » (cf. 4.2).

Tableau 11. Enseignements sur le processus réflexif issus de l'interrogation de ses liens avec le sentiment de reconnaissance au travail.

<b>Dimensions dégagées</b>	<b>Repères issus de la revue de la littérature (cf. partie 1 – 4)</b>	<b>Enseignements tirés de l'étude</b>
<b>Principes épistémologiques issus de la philosophie pragmatique</b>	<p>Faillibilisme, progressisme, évolutionnisme, situationnisme, approche processuelle.</p> <p>Opposition aux approches idéalistes</p> <p>Les organisations sont des ensembles sociaux ouverts, en perpétuelle (re)création et jamais totalement déterminés.</p>	<p>Sentiment de reconnaissance au travail et réflexivité se rejoignent par leurs caractéristiques faillibilistes, situationnistes, processuelles et évolutionnistes.</p> <p>Les deux concepts semblent pouvoir être questionnés à travers une même perspective (cf. figure 19)</p>
<b>Caractéristiques du processus réflexif</b>	<p>Investigation menée par l'agent afin de parvenir à une médiation acceptable entre « deux foyers de causalités irréductibles » que représentent l'agent et la structure.</p> <p>Développé « à partir » et « au sein » de situations de gestion</p>	<p>La bi-dimensionnalité du sentiment reconnaissance au travail apparaît, au regard des relations établies entre ces deux concepts (cf. supra), conforter le fait que le processus réflexif se développe sur des éléments à la fois « interpersonnel » et « structurels ».</p> <p>Au regard des résultats obtenus concernant l'étude du sentiment de reconnaissance au travail (Analyse thématique de contenu et ACP), il est possible se demander si l'investigation réflexive ne porte pas plus particulièrement sur des repères considérés par les agents comme des « révélateurs » d'une situation (ex. relation avec le supérieur hiérarchique).</p>
<b>Pertinence Modalités de déroulement du</b>	Le processus réflexif se développe selon deux modalités	Les relations établies entre sentiment de reconnaissance et processus réflexif laisse penser que

<b>processus réflexif</b>	<p>« un contrôle réflexif » et une « investigation réflexive »</p> <p>L'investigation réflexive se développe elle-même selon 3 modalités (réflexivité communicante, réflexivité autonome, méta-réflexivité)</p>	<p>l'expérimentation par l'agent d'un sentiment de reconnaissance serait plus particulièrement associée à un contrôle réflexif, quand le sentiment de « non reconnaissance » pourrait conduire au développement d'une investigation réflexive plus poussée.</p> <p>L'étude développée n'a pas conduit à interroger les différentes modalités de réflexivité identifiées dans la littérature.</p>
<b>Conditions de réalisation</b>	Le processus réflexif est influencé par des facteurs organisationnels, individuels et évènementiels.	Le sentiment de reconnaissance apparaît fortement influencé par les facteurs organisationnels qui vont peser directement sur l'agent. Il est dès lors possible de penser que l'investigation réflexive questionnera ces facteurs. Ainsi, en influençant le sentiment de reconnaissance éprouvé par les agents, il est possible de penser que les facteurs organisationnels sont susceptibles d'agir sur le processus réflexif en orientant notamment ceux-ci vers une investigation ou un contrôle réflexif.
<b>Méthode d'interrogation</b>	<p>Le processus réflexif peut être analysé à partir des situations de gestion qui l'accueillent et notamment les trois aspects principaux (agents, structures, évènements)</p> <p>Importance de la verbalisation</p> <p>Gestion de la subjectivité des chercheurs</p>	<p>Si l'étude des situations de gestion semble indispensable afin de comprendre le déroulement du processus réflexif. Cependant, le développement d'indicateurs, à l'image de la proposition de l'appréciation du sentiment de reconnaissance développé par les salariés à un instant <math>t</math>, semble pouvoir représenter une source d'information complémentaire.</p>

## 5.4 Processus réflexif et analyse des « rapports RSE » des entreprises du Cac 40

Ma recherche doctorale sur le sentiment de reconnaissance au travail <sup>114</sup>, ainsi que ma participation à l'organisation, à Corte, des premières rencontres internationales de la diversité <sup>115</sup> m'ont conduit à mener une interrogation critique des discours portés par les entreprises vis-à-vis de la diversité. Du fait de la disponibilité et de la nature des documents, j'ai choisi d'interroger les rapports annuels sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises du CAC 40 [ACL 10]. Puis, renouveler cet exercice au sujet des politiques de « santé, sécurité bien-être au travail », thématique vis à vis de laquelle l'écart entre les faits et les discours me semblait potentiellement important [ACL 9]. L'objectif de ces études était de « déconstruire » le contenu de ces documents à travers lesquels les entreprises formulent un discours sur elles-mêmes et leurs relations avec la société afin de révéler les orientations sous-jacentes. L'intégration de ces travaux dans le cadre du présent mémoire apparaît intéressante car elle offre la possibilité d'interroger la mise en œuvre d'un exercice réflexif à un niveau organisationnel.

Dans les deux études, l'analyse du contenu <sup>116</sup> et l'analyse lexicographique (Tropes) des rapports ( publiés en 2007 pour ACL10 et en 2009 pour ACL 9) font apparaître qu'à travers ce document, il s'agit avant tout de donner des gages de responsabilité. Les implications managériales des actions ne sont quasiment pas évoquées. Par ailleurs, dans la plupart des cas, les informations présentées ne permettent pas d'apprécier la situation de l'organisation (*ex. absence d'information, données brutes, incomplètes, ne permettant aucune comparaison*). Ainsi, l'objectif de ces documents semblent être de renforcer la légitimité des organisations en montrant que celles-ci ont identifié et intégré les attentes sociétales prévalentes.

Dans le cas de la diversité comme dans celui de la santé et de la sécurité au travail, les éléments pouvant susciter des controverses sont écartés. A titre d'exemple, il a été possible de voir que les questions relatives à la diversité religieuse, aux orientations sexuelles n'étaient présentes dans aucun rapport publié par les entreprises du CAC 40 en 2007. Concernant les rapports publiés en 2009, l'étude de la thématique de la santé et la sécurité au travail permet, par exemple, de souligner l'absence quasi-systématique d'informations sur l'intégration des personnes atteintes ou en rémission d'une maladie chronique ou sur les décès survenus sur le lieu de travail (1/3 des rapports). De manière générale, les entreprises communiquent sur des événements, des actions ponctuelles, sans qu'il soit possible aux parties prenantes de juger de l'apport de celles-ci. *In fine*, contrairement ce qui peut être le cas notamment pour le bilan social <sup>117</sup>, ces documents relèvent

---

<sup>114</sup> A travers notamment les travaux de Axel Honneth (Honneth, 1992)

<sup>115</sup> Cette manifestation initiée à l'Université de Corse en 2006 en est actuellement à sa 17<sup>ème</sup> édition

<sup>116</sup> Elaborée à partir des obligations légales et du référentiel de la Global Reporting Initiative

<sup>117</sup> Loi n° 77-769 du 12 juillet 1977

plus du récit permettant d'institutionnaliser des attentes sociétales, que de l'exposé « objectif » d'une situation.

10 ans après la première analyse, j'ai souhaité questionner à nouveau les rapports des entreprises du CAC 40 afin d'apprécier les changements intervenus [ACL 6]. J'ai alors constaté que le contenu comme la philosophie de ceux-ci avaient fortement évolué. En effet, suite aux différents scandales qui ont émaillé les années 2000, les parties prenantes, notamment financières, ont fait pression afin de disposer d'informations complémentaires leur permettant d'apprécier plus finement les risques encourus (de Villiers et al., 2017). Les rapports autonomes sur la responsabilité sociale et environnementale, ont alors fait l'objet de nombreuses critiques : « *trop volumineux* », « *trop complexes* », « *uniquement rétrospectifs* », « *ne permettant pas d'apprécier la stratégie de l'organisation* » (Jensen & Berg, 2012). Les récits qui accompagnent les rapports autonomes sur la responsabilité sociale des entreprises laissent ainsi peu à peu la place à des rapports intégrés : « *communications concises sur la manière dont la stratégie, la performance, l'orientation d'une organisation intègre l'environnement et parvient à créer de la valeur à court, moyen et long terme* »<sup>118</sup>

Quels sont les changements associés à cette évolution de la forme des rapports ? L'analyse des rapports publiés en 2017 par les entreprises du CAC 40<sup>119</sup> a permis de mettre au jour le fait que le passage aux rapports intégrés était, notamment en France<sup>120</sup> associée à ce que nous avons qualifié de « *mutation éthique* ». En effet, la discussion multilatérale d'une responsabilité sociétale laisse, avec cette nouvelle modalité d'expression, la place à une logique d'appréciation des risques pesant sur la capacité de l'entreprise à générer de la valeur économique. Ce basculement se matérialise par la place centrale accordée aux matrices de matérialité dont l'objectif est de « *définir les enjeux les plus pertinents et les plus significatifs pour une organisation et ses parties prenantes* »<sup>121</sup>. Les entreprises sont ainsi invitées à définir leur champ d'action extra-financier en fonction de deux variables que sont

---

<sup>118</sup> Le document et la logique qui l'accompagne sont défendus par l'International Integrated Reporting Council (IIRC), organisation qui se présente comme (*une coalition d'acteurs désireux d'améliorer la communication sur la création de valeur, de faire progresser les rapports des entreprises et de contribuer à la stabilité financière et au développement durable*) <http://integratedreporting.org>

Parmi les membres de son comité d'orientation étaient présents en 2018 Nestlé, Tata Sons, BlackRock, KPMG, PwC International, Deloitte, E&Y, des régulateurs et des opérateurs boursiers (IOSCO, Japan Exchange Group, etc.), des représentants des professionnels de la comptabilité (IFAC, ACCA, etc.) mais aussi des représentants de la société civile (Transparency international, etc.).

<sup>119</sup> Suite à cette première lecture, cinq espaces d'interrogation ont été déterminés : 1) La forme du rapport et sa description ; 2) Les enjeux associés au développement durable ; 3) L'opérationnalisation et le choix des domaines d'actions ; 4) Le contenu des informations sociales délivrées ; 5) La vérification et l'appréciation des informations sociales. Un codage sélectif à visée descriptive a été réalisé à partir du logiciel Nvivo 11. Ce premier niveau d'analyse a été complétée par une étude lexicométrique effectuée avec le logiciel Tropes 8.5 afin de mettre au jour des caractéristiques du discours non-directement accessibles.

<sup>120</sup> Avec la modification de la Loi dite « NRE » du 15 mai 2001 par la Loi dite « Grenelle II » de 2010, puis par la Loi du 9 août 2017 introduisant la déclaration de performance extra-financière.

<sup>121</sup> Normes sur les principes d'accountability, AA100 [www.accountability.org](http://www.accountability.org)

l'importance pour les parties prenantes de la problématique et/ou de son impact sur la capacité de l'entreprise à créer de la valeur économique.

Afin de comprendre les implications associées à ce changement nous avons mobilisé les travaux de Postel et Rousseau (2008). Se référant à Jurgen Habermas (1987), ces auteurs proposent rapprocher la logique soutenant la définition de la responsabilité sociale des entreprises de l'éthique communicationnelle<sup>122</sup>notamment au regard de trois points communs centraux :

1. La participation d'une diversité d'acteurs permettant une discussion « *ouverte à l'ensemble des justifications possibles d'une action commune et non pas subordonnée au primat d'une norme particulière (l'efficacité économique par exemple)* » (Postel et Rousseau, 2008 p.141) ;
2. Une égalité de traitement indispensable à un échange libre ;
3. Une inscription dans une temporalité longue hors des contraintes de l'immédiateté.

Or, les résultats de l'analyse de contenu des rapports intégrés publiés par les entreprises du CAC 40 en 2017 laissent apparaître une très nette subordination de l'information sociale et environnementale, devenue extra-financière, aux informations économiques. A titre d'illustration seule la moitié des entreprises utilisait le concept de « *responsabilité sociale* » dans l'intitulé du document, les autres préférant les notions « *d'informations sociales et environnementales* » voire de « *développement durable* ». De même nous avons pu constater que, lorsque la vocation du document était d'exposée, les notions de reporting/évaluation (29 références), de valeur/matérialité (16) étaient bien plus présentes que celles associées notamment aux parties prenantes (5). Si 25 rapports font référence à l'existence d'un processus de dialogue avec ces dernières, les modalités de mise en œuvre apparaissent peu claires : « *conférences* », « *journées fournisseurs* » « *dialogue permanent* » par exemple. Même lorsqu'elles indiquent respecter les principes du référentiel offrant le niveau de précision le plus important (GRI), l'information livrée permet difficilement au lecteur de porter un regard analytique sur les éléments présentés<sup>123</sup>. La référence aux notes attribuées par les agences spécialisées et la présence d'indices boursiers responsables sont souvent offerts aux lecteurs comme une garantie (29/40), mais ne permettent pas aux parties prenantes d'interroger la réalité de la performance affichée<sup>124</sup>.

---

<sup>122</sup> Etendue comme, « un échange dialogique permettant aux acteurs de définir ensemble ce que doivent être les fins de l'action économique » (Postel et Rousseau, 2008 p.150)

<sup>123</sup> Pour la question de l'égalité entre les femmes et les hommes, cela permet aux entreprises de se prévaloir de l'application des critères de la GRI, en indiquant uniquement la répartition de l'effectif global par sexe (33 rapports sur 40).

<sup>124</sup> Dans cet esprit, la vérification effectuée par les organismes tiers indépendants, prévue par la Loi Grenelle II, apparaît d'un apport limité. Celle-ci se résume à une attestation quant à la présence des thèmes légaux, à la vérification du périmètre couvert et à l'appréciation générale du risque de présence d'informations erronées.

Alors que le rapport sur la responsabilité sociale semble s'inscrire dans la tradition conventionnaliste (Rawls, 2009), la logique intégrative apparaît elle prendre place dans la tradition utilitariste (Bentham, 2011; Mill et al., 2012). En effet, il s'agit avec les rapports intégrés de permettre aux parties prenantes financières de prendre les meilleures décisions en disposant d'informations sur la capacité des organisations à générer durablement de la valeur économique, rôle indiscutable qui leur est « naturellement » conféré. Les matrices de matérialité, au centre de cette appréciation, permettent ainsi à une entreprise du secteur des voyages et des loisirs de considérer la « *pollution et les nuisances* » comme un enjeu modéré et « *la qualité de service* » comme un enjeu fort, de même une entreprise du secteur alimentaire peut justifier le fait d'accorder une importance plus grande à la « *qualité des produits* » qu'à « *la gestion de l'eau* ». Il ne s'agit alors plus de dialoguer avec les acteurs de la société afin de convenir d'un vivre ensemble comme le défend l'approche contractualiste (Hireche & El Mourabet, 2007) mais d'apprécier, voire de justifier, une action au regard de ses conséquences et de sa capacité à « *maximiser le bonheur du plus grand nombre* » en permettant à l'entreprise d'assurer au mieux sa mission de création de valeur économique. L'organisation n'est alors pas un objet politique en construction mais le réceptacle anhistorique et acontextuel, de souhaits et d'ambitions d'agents purement rationnels, mus par la seule logique de la maximisation de leurs intérêts individuels (Aggeri, 2015).

Deux questions peuvent se poser à l'issue de la présentation de ces études : La production de rapports annuels sur la responsabilité sociale et environnementale, puis de rapports intégrés, constituent-ils des exercices réflexifs ? A quelles conditions peuvent-ils constituer des supports de processus réflexifs ?

Si les différentes recherches questionnaient les rapports et non leurs processus d'élaboration, plusieurs enseignements peuvent être tirés du contenu de ceux-ci. Une investigation semble bien précéder ces documents, il s'agit pour les agents en charge de leur élaboration, de concilier, à travers un discours, les actions de l'organisation et la manière dont celles-ci se présentent avec attentes sociétales. Il est ainsi important de souligner qu'il ne s'agit pas, selon nous, d'un exercice réflexif développé par l'organisation, mais d'un exercice réflexif développé par des agents dont l'objet porte plus particulièrement sur l'organisation. En effet, affirmer que les organisations sont capables de faire preuve de réflexivité reviendrait à confondre l'organisation et ses membres ; l'exercice réflexif et ses conditions de réalisation.

Selon nous, la publication des rapports ne constitue qu'un support possible, qui à travers sa rédaction et la réaction générée chez les parties prenantes, est susceptible de susciter une interrogation sur la place de l'organisation au sein de la société, ainsi que sur la manière de faire évoluer celle-ci. Cependant, les enseignements tirés de l'étude des rapports RSE, puis des rapports intégrés nous conduisent au constat que dans la plupart des cas, ces documents ne permettent pas de supporter le développement de ce type d'exercice.

Dans le cas des rapports autonomes, les principes contractualistes au cœur de cette démarche (Poster et Rousseau, 2008)<sup>125</sup>, paraissent favorables au développement d'une investigation réflexive. En effet, ceux-ci considèrent que les fins de l'action ne sont pas définies *a priori* et doivent être construites par la délibération collective. Cependant, dans les faits, il s'agissait moins d'ouvrir la discussion que de clore les débats. Dans les rapports étudiés, le questionnement apparaît limité et limitant. Limité, car il est restreint à la satisfaction d'éléments généraux, limitant car il ne permet pas aux parties prenantes de questionner les pratiques de l'entreprise, ainsi que leurs propres attentes et leurs propres rôles envers elle. L'étude de la thématique de la diversité nous a cependant permis de révéler que lorsqu'il était fait mention d'un « *accord diversité* » dans le document l'information délivrée, celui-ci était comparativement plus complet. Il est ainsi possible de penser que l'instauration d'un dialogue préalable est susceptible de renforcer la portée réflexive de cet exercice.

Concernant les rapports intégrés, il apparaît que les présupposés philosophiques qui président au développement de ce document réduisent sa capacité intrinsèque à supporter un exercice réflexif. Si les conditions n'étaient pas parfaites, l'objectif de la production de rapports autonomes était de formuler ce que « devrait être » la responsabilité sociale d'une entreprise. Avec les rapports intégrés, il s'agit de prouver sa capacité à fournir une performance financière durable en identifiant et gérant des facteurs extra-financiers. La finalité, n'est alors plus une question. Par ailleurs, les conditions de mise en œuvre de cette logique intégrative conduisent, comme nous avons pu le montrer [ACL 6] à réduire la capacité de cet exercice à supporter une investigation réflexive. Reprenant les caractéristiques de l'éthique communicationnelle énoncées par Postel et Rousseau (2008), il est ainsi possible d'avancer que la participation d'une diversité d'acteurs autour d'une discussion ouverte a été amoindrie au profit d'une information, médiatisée, devant éclairer principalement les parties prenantes financières.

---

<sup>125</sup> Plus particulièrement dans le contexte européen et français. Le contexte américain est lui plus marqué par une approche éthique voire morale.



Tableau 12. Enseignements tirés de l'analyse des rapports annuels des entreprises du Cac 40 en matière de réflexivité

<b>Dimensions dégagées</b>	<b>Repères issus de la revue de la littérature (cf. partie 1 – 4)</b>	<b>Enseignements tirés de l'étude</b>
<b>Principes épistémologiques issus de la philosophie pragmatique</b>	<p>Faillibilisme, progressisme, évolutionnisme, situationnisme, approche processuelle.</p> <p>Opposition aux approches idéalistes</p> <p>Les organisations sont des ensembles sociaux ouverts, en perpétuelle (re)création et jamais totalement déterminés.</p>	<p>Le caractère indéterminé de l'approche contractualiste de la responsabilité sociale qui accompagnait les rapports autonomes apparaît pouvoir, potentiellement, supporter le développement d'une investigation réflexive par les parties prenantes internes et externes.</p> <p>A l'inverse, le rôle prédéterminé attribué à l'entreprise par l'approche utilitariste associée aux rapports intégrés restreint la portée du questionnement à la seule identification des risques pesant sur la production de valeur économique. Cette approche ne semble pas propice au développement d'une investigation réflexive.</p>
<b>Caractéristiques du processus réflexif</b>	<p>Investigation menée par l'agent afin de parvenir à une médiation acceptable entre « deux foyers de causalités irréductibles que représentent l'agent et la structure.</p> <p>Développé « à partir » et « au sein » de situations de gestion</p>	<p>Le développement d'un récit par l'organisation vis-à-vis de sa conception de la responsabilité sociale implique qu'un questionnement soit mené par au moins une partie de ses membres sur le positionnement de l'organisation vis-à-vis de ce que font les autres (mimétisme), d'obligations légales et réglementaires (approche coercitive) et des attentes perçues</p>

		chez les parties prenantes (normative) <sup>126</sup> . Les discours présentés lorsqu'ils évoquent des situations de gestion ne permettent pas de développer une interrogation à partir ou sur celles-ci.
<b>Pertinence Modalités de déroulement du processus réflexif</b>	Le processus réflexif se développe selon deux modalités « un contrôle réflexif » et une « investigation réflexive »  L'investigation réflexive se développe elle-même selon 3 modalités (réflexivité communicante, réflexivité autonome, méta-réflexivité)	Les éléments analysés dans le cadre de l'étude des rapports autonomes laissent entrevoir, à travers l'interrogation du champ d'action des organisations, la possibilité d'être liée (d'être le fruit, voire de suscité) au développement d'une investigation réflexive.  Les rapports intégrés apparaissent eux, tout au plus, susceptibles de supporter un contrôle réflexif vis-à-vis d'indicateurs de performance <sup>127</sup> .
<b>Conditions de réalisation</b>	Le processus réflexif est influencé par des facteurs organisationnels, individuels et évènementiels.	La comparaison entre les deux modalités de production de rapports (autonomes vs intégrés) prouve que les facteurs « structurels » peuvent affecter le potentiel d'un exercice à supporter une investigation réflexive.  De même, il a été souligné dans l'étude de la thématique de la diversité [ACL 10] que la présence de négociations collectives préalables apparaît comme un élément favorisant le développement d'une information susceptible d'être

<sup>126</sup> Si l'on reprend la typologie de motivation proposée par Di Maggio et Powell (1983)

<sup>127</sup> Même si le regard critique porté vis-à-vis d'eux [ACL 6] démontre, d'une certaine manière, qu'il n'existe pas d'artefacts qui ne puissent supporter une investigation réflexive.

---

		mobilisée dans le cadre d'un exercice réflexif.
<b>Méthode d'interrogation</b>	<p>Le processus réflexif peut être analysé à partir des situations de gestion qui l'accueillent et notamment les trois aspects principaux (agents, structures, évènements)</p> <p>Importance de la verbalisation</p> <p>Gestion de la subjectivité des chercheurs</p>	<p>L'analyse des rapports a permis de mettre au jour un certain nombre d'éléments associés au processus réflexif soutenant leur production. Cependant, une compréhension globale impliquerait de suivre de manière plus directe le processus de constitution de ceux-ci avec notamment de l'observation participante et l'interrogation du discours des personnes mobilisées dans leur réalisation.</p>

---

## 5.5 Processus réflexif et relations inter-organisationnelles

A partir des années 2014/2015, une interrogation a été progressivement engagée au sein de l'équipe de chercheuses et de chercheurs en sciences de gestion et du management de l'Université de Corse. Confrontés à d'importantes difficultés, nous avons cherché à nous unir. L'objectif était de disposer, dans la durée, des moyens de faire notre métier. Nous avons alors été conduits à interroger ce que nous avons en commun, à comprendre la réalité et les attentes des acteurs du territoire ainsi qu'à identifier notre apport particulier au sein de l'écosystème académique<sup>128</sup>.

La première étape a été l'organisation de journées de recherches annuelles sur la thématique « PME & Territoires »<sup>129</sup>. L'interrogation des liens entre les organisations est ainsi rapidement apparue comme un champ de recherche à la fois, suffisamment ouvert, scientifiquement pertinent et localement utile<sup>130</sup>. Le Diagnostic Stratégique Territorial de l'île soulignait ainsi en 2013 que : « *La plupart de ces établissements ne dispose pas de la taille critique et des compétences nécessaires pour croître et innover* » entraînant ainsi, « *une plus faible capacité des TPE/PME à générer de la valeur ajoutée afin d'investir, d'innover, de créer des emplois qualifiés et à être compétitives sur les différents marchés* ». A la suite de ce constat, nous avons élaboré, levé les nombreux obstacles, et enfin pu mener le projet RéSO TPE-PME<sup>131</sup> à partir de 2019. Pour la première fois, les chercheuses et chercheurs en sciences de gestion disposaient d'un budget propre, de ressources humaines dédiées et d'un espace de recherche commun [RS1].

L'objectif de ce projet est de participer au renforcement de la capacité des TPE-PME à générer durablement de la valeur économique et sociétale, grâce à une meilleure compréhension des relations inter-organisationnelles.

En effet, si les apports des relations inter-organisationnelles sont potentiellement fortes<sup>132</sup>, celles-ci constituent des processus complexes, susceptibles d'être porteuses de limites et de susciter des tensions (Tidström, 2014). Par ailleurs, derrière la multitude d'objets (clusters, écosystèmes, pôles de compétitivités, districts, etc.) entourant ce champ d'investigation se trouve souvent une

---

<sup>128</sup> Autant d'éléments qui caractérisent une investigation réflexive selon la définition proposée à savoir : « *une investigation, rationnelle bien que faillible, développée, à partir et au sein de situations de gestion, par un agent, afin de parvenir à une conciliation provisoire entre lui-même (ses expériences, ses problèmes, ses intentions, etc.) et les objets, les règles, les structures et les autres agents qui composent le cadre d'action* ».

<sup>129</sup> 6 éditions ont depuis été organisées en partenariat avec l'AIREPME, l'AEI, l'AGRH et le Labex Entreprendre (édition 2021).

<sup>130</sup> En juin 2022, la Corse comptait seulement 180 établissements de plus de 50 salariés selon l'INSEE.

<sup>131</sup> Le projet RéSO TPE-PME (Répertoire Scientifique et Opérationnel de pratiques coopératives en TPE –PME) réunit 14 enseignants chercheurs, 3 personnels d'appui à la recherche et dispose d'un budget de 1.2 million d'euros.

<sup>132</sup> Voir notamment, (Gnyawali & Ryan Charleton, 2018; Jacobides et al., 2018; Le Roy & Czakon, 2016; Teece & Leih, 2016)

conception fonctionnaliste (Forgues et al., 2006)<sup>133</sup> dont les limites ont rapidement été mises à jour lors de la réalisation d'entretiens au sein de TPE-PME du territoire. En effet, les réponses existantes se développent pour la plupart à partir de « *faits stylisés* », anhistoriques et acontextuels (Aggeri, 2015) qui ne permettent pas d'éclairer la réalité évoquée par les dirigeants.

Face à ce manque, mes recherches m'ont conduit, à partir notamment des travaux de Michel Marchesnay (2003, 2010, 2012a), à me référer progressivement aux principes de la philosophie pragmatiste afin de donner du sens à la réalité rencontrée (cf. partie I, 1.1). Ainsi, plus que parvenir à la définition d'une structuration idéale, mes recherches se sont orientées vers l'étude des relations inter-organisationnelles en tant que construction sociale, évolutive, située et partiellement indéterminée. Pour cela, j'ai cherché à analyser le contexte<sup>134</sup>, comprendre la signification développée par les acteurs à mettre au jour les éléments à la fois formels et informels influençant l'engagement des acteurs dans des actions et stratégies collectives. En effet, ce processus ne semble possible que si les dirigeants parviennent à faire évoluer les représentations que ces derniers développent vis-à-vis de leur rôle, de leur entreprise, de leur environnement (Paradas, 2009; Torrès & Jaouen, 2008).

L'étude du cas de la filière clémentine [CCR 1, 3] apparaît plus particulièrement illustrative de la manière dont peut se développer « une dynamique collaborative » et comment celle-ci peut favoriser l'engagement de ses membres dans la recherche de solutions à des problèmes globaux. C'est au début des années 1990, pour faire face au choc que représente l'arrivée de la concurrence espagnole sur le marché français, qu'une concertation s'est véritablement développée entre les acteurs<sup>135</sup>. Les producteurs, dont certains commençaient à arracher des plants, sont alors pris en étau entre d'une part leur incapacité à s'aligner sur les prix de leurs concurrents et un produit qui ne parvient pas à se différencier aux yeux des consommateurs. Les professionnels, accompagnés par l'INRA, s'engagent alors dans une stratégie de qualification et de différenciation (Belmin, 2016). Celle-ci aboutira à l'obtention en 2007 d'une Indication Géographique Protégée (IGP) portée par une association dédiée l'APRODEC<sup>136</sup>. Depuis lors, la filière connaît un véritable succès. Malgré une production sans commune mesure avec la concurrence internationale<sup>137</sup> la filière connaît depuis un véritable succès commercial. Elle a su se coordonner pour maintenir la qualité, piloter les volumes et développer une stratégie commerciale adaptée.

---

<sup>133</sup> Notamment partir de la théorie de l'agence (Michael & William, 1976) ; la théorie de coûts de transaction (Williamson, 1989), Resources Based View (Barney, 1991), Industry perspective view (Aggeri, 2015)

<sup>134</sup> Notamment l'impact de la dimension territoriale [CRJ 3]

<sup>135</sup> Il convient cependant de noter que l'activité de la filière en Corse est bien plus ancienne. Introduite en Corse en 1920, la production se développera dans les années 1960 grâce à une culture commerciale impulsée par des rapatriés d'Afrique du nord, l'installation à San Giuliano de l'Institut des fruits et agrumes Coloniaux et la réalisation d'infrastructures (de Sainte Marie & Agostini, 2003) .

<sup>136</sup> Association de promotion et de défense de la clémentine corse (APRODEC)

<sup>137</sup> 35 000 tonnes/an contre 2 millions de tonnes pour la production espagnole

Aujourd'hui de nouveaux défis se présentent aux acteurs de la filière parmi lesquels ceux liés aux questions environnementales<sup>138</sup>. C'est cet aspect plus particulier qui nous a intéressé dans le cadre de deux recherches menées avec des collègues du Labex Entreprendre de l'Université de Montpellier [CCR 1, 3]. Il s'agissait pour nous de savoir comment se construisait l'engagement environnemental des dirigeants et de voir si la dynamique collective était susceptible de favoriser celui-ci<sup>139</sup>.

La première recherche [CCR 3] a été réalisée à partir de l'utilisation de cartes cognitives causales auprès de trois personnes occupant des fonctions clés à différents niveaux de la filière<sup>140</sup>. Cette technique a été choisie car elle permet de saisir de manière systématique les liens entre les concepts mobilisés par nos interlocuteurs (Cossette, 1996, 2008 ; Chaney, 2010)<sup>141</sup>. Le contenu des entretiens interpersonnels a été traité à l'aide du logiciel *Decision Explorer*. Celui-ci offre la possibilité de relier les concepts identifiés afin de faire émerger les schèmes mentaux et les modes de raisonnement des interlocuteurs.

Parmi les principales causes d'engagement environnemental identifiées se trouvent les notions de *dynamiques collectives*, d'*attentes des clients* et la *démarche IGP*. Il est ainsi possible au regard de ces éléments de penser que le déploiement d'une dynamique collective a pu favoriser le développement d'une investigation réflexive de la part des acteurs de la filière. En effet, grâce à elle, les acteurs disposent d'informations, d'un espace d'échanges<sup>142</sup>, leur permettant de mieux percevoir les facteurs exogènes (notamment les attentes des clients et de la grande distribution) et de se positionner vis-à-vis de ceux-ci.

La seconde étude a été réalisée auprès de 12 dirigeants de PME du secteur agricole et agro-alimentaire [CCR 1] permet les conditions de mises en œuvre de cette investigation réflexive.

---

<sup>138</sup> La production de clémentine est directement et tout particulièrement concernée par les enjeux environnementaux. Les qualités gustatives qui font la typicité du produit et conditionnent le respect des critères de l'IGP, dépendent en grande partie des conditions météorologiques du micro-territoire. La hausse des températures est ainsi susceptible d'influer sur le processus de maturation du fruit et de lui faire perdre son acidité caractéristique. Par ailleurs, le changement climatique est susceptible d'entraîner une réduction la période de récolte ce qui engendrerait des problèmes importants d'exploitation et de commercialisation. Les besoins en eau sont aussi un enjeu majeur pour ce type de cultures.

<sup>139</sup> De nombreuses actions ont en effet pu être constatées : installation de sondes d'irrigation, engagement dans des certifications d'exploitation à haute valeur environnementale, expérimentation de traitements alternatifs aux pesticides, etc.

<sup>140</sup> Monsieur D.M, producteur d'agrumes et directeur d'une société de commercialisation. Monsieur GC, responsable d'une institution proposant un appui technique aux exploitations. Enfin, Monsieur DP, responsable d'une association proposant un appui commercial et stratégique aux acteurs de la filière. Les interlocuteurs rencontrés ont chacun détaillé longuement les différentes structures et les logiques soutenant les dynamiques collectives de la filière, suivant un guide d'entretien qui posait entre autres la question des démarches environnementales engagées. L'objectif n'est alors pas de disposer de la représentation de l'ensemble des acteurs mais de dégager les éléments dominants chez ceux-ci.

<sup>141</sup> Ce que ne permettent pas forcément les analyses thématiques de contenu ou les analyses lexicographiques

<sup>142</sup> Notamment à travers l'Association d'Organisations de Producteurs « Fruits de Corse »

Questionnant la capacité des repères issus de la philosophie pragmatiste à éclairer l'engagement responsable (tableau 11), celle-ci a permis de mettre au jour le fait que lorsque les dirigeants évoquent leur engagement cela est toujours au regard d'une investigation menée à partir de problèmes concrets rencontrés et jamais une question d'application de concepts extérieurs à leur réalité<sup>143</sup>.

---

<sup>143</sup> De manière rapide, il serait possible de dire que ce n'est pas que les dirigeants « ne comprennent pas » le concept de « développement durable » par exemple et qu'il convient de les évangéliser, mais de savoir si celui-ci leur permet d'apporter des réponses à leurs problèmes.

Tableau 13. Proposition de grille d'analyse de l'engagement responsable du dirigeant de PME à partir des principes de la philosophie pragmatiste - (CCR 1)

<b>Dimensions</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Description</b>
Dimension 1	Relativisme	Ce sont les agents qui, du fait du contexte, de leur histoire, etc. vont donner sens à ce qu'est leur engagement responsable. Celui-ci n'existe pas indépendamment de ces derniers.
Dimension 2	Indétermination	La réalité de l'engagement responsable dépend de la signification de celui-ci pour l'agent. La forme et le sens de l'engagement responsable ne peut être totalement prédéterminé.
Dimension 3	Pluralisme	En fonction notamment des finalités poursuivies par les agents, les formes de l'engagement responsable peuvent différer.
Dimension 4	Interactionnisme	Les réponses apportées sont le fruit d'un échange constant entre des agents, un contexte et un objet d'action.
Dimension 5	Evolutionnisme	L'engagement responsable des agents est évolutif. Celui-ci s'inscrit dans une dynamique d'adéquation continue avec la réalité vécue. Il n'existe pas une réponse absolue et atemporelle.
Dimension 6	Abduction	Face à une situation insatisfaisante et ne pouvant être résolue par des connaissances existantes, une explication provisoire va être formulée mettant en rapport un cas particulier et une règle générale.

(Paradas, Debray, Terramorsi, 2021)

Les résultats laissent apparaître que la dimension pragmatiste permet bien d'éclairer l'engagement environnemental des dirigeants. Celui-ci est, selon nous, le résultat d'une investigation réflexive développée à partir de situations concrètes et ayant conduit progressivement les dirigeants à adapter leurs pratiques. L'engagement s'ancre au sein d'un territoire et s'exprime avant tout vis-à-vis de celui-ci (dimension 1). Les modalités de développement font apparaître que les réponses ne sont jamais admises sans ajustement<sup>144</sup> (dimension 2 et 3) et que celles-ci sont acceptées et mises œuvre uniquement si elles paraissent pertinentes au regard de la réalité rencontrée par les

<sup>144</sup> L'exemple du « Bio » est en cela significatif. De nombreux acteurs émettant des réserves vis-à-vis de cette démarche « *c'est une fumisterie, on le paye beaucoup plus cher, le Bio on a des obligations de production mais non pas de résultat ...ça va à l'encontre de l'environnement, on va remplacer le Glyphosate par 4 ou 5 passages de tracteur, c'est de la pollution. On va mettre quoi ? On va bastonner en cuivre, un métal lourd qui pollue les eaux, les nappes, les rivières* »



acteurs. L'engagement responsable semble également se développer par l'échange, voire la confrontation, avec l'autre (dimension 4). Il s'agit ainsi moins de « *faire du développement durable* »<sup>145</sup>, que de trouver des solutions viables et opérationnelles face à des situations sociales et environnementales problématiques et en perpétuelle évolution (dimension 5 et 6). L'engagement responsable des dirigeants rencontrés apparaît inséparable d'une évolution de leur conception de la réalité. Cette évolution, n'est pas une « *abstraction rationnelle* » au sens où elle se développerait dans leur *for intérieur*. Elle s'inscrit, selon nous, dans une investigation réflexive destinée à parvenir à une adéquation entre les problèmes rencontrés, la compréhension du contexte qui les supporte, et de la manière dont les dirigeants se représentent leurs rôles et leurs actions.

L'engagement dans une dynamique inter-organisationnelle, apparaît ainsi à la fois comme le résultat d'une investigation réflexive et comme un facteur favorisant l'engagement dans une investigations réflexives permettant aux dirigeants de PME de s'extraire de *l'ici et du maintenant* afin d'interroger leur positionnement vis-à-vis d'éléments susceptibles à terme et de manière plus globale d'affecter leur activité (gestion de la ressource en eau, perception de l'évolution des modes de consommation, gestion des déchets, etc.).

Le développement de dynamiques inter-organisationnelles implique, selon moi, un accompagnement précoce de l'investigation réflexive des acteurs. Pour cela, Dumez (2007), s'inspirant de Dewey pour qui « *l'enquête transforme une situation indéterminée en situation déterminée* », propose de partir du déséquilibre perçu dans l'action qui ne peut trouver de solution immédiate. Or, il a été possible de constater que l'action publique en matière développement de stratégies collectives se focalisait, notamment en Corse, sur le soutien financier à l'investissement. Cette approche, qui conçoit la coopération entre les organisations uniquement comme une question technique et financière, réduit la complexité de ce phénomène social. Par ailleurs, le financement *via* des appels à projets, implique que les acteurs concernés disposent, tous, au même moment, d'une même vision claire, structurée, formalisée des modalités et des objectifs de leur coopération. Cette situation, bien que pouvant exister semble concerner les ensembles les plus avancés. Aussi, les recherches menées dans le cadre du projet RÉSO TPE-PME ont conduit à préconiser un accompagnement précoce des acteurs socio-économiques dans leur travail de problématisation [RAP 1, 3]. Cette proposition est venue enrichir le Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) qui depuis sa dernière révision (2022) prévoit la possibilité de financer des contrats d'accompagnement.

---

<sup>145</sup> Les concepts et outils accompagnant le développement durable ne sont ainsi pas des déterminants de l'action des dirigeants, mais des éléments dont les dirigeants tiendront compte, ou non, en fonction de leur capacité à éclairer la situation rencontrée et leur permettre de satisfaire leurs intentions.

Tableau 14. Enseignements sur le processus réflexif issus de l'étude sur la mise en œuvre d'un dispositif expérimental de sensibilisation à l'entrepreneuriat

<b>Dimensions dégagées</b>	<b>Repères issus de la revue de la littérature (cf. partie 1 – 4)</b>	<b>Enseignements tirés de l'étude</b>
<b>Principes épistémologiques issus de la philosophie pragmatique</b>	<p>Faillibilisme, progressisme, évolutionnisme, situationnisme, approche processuelle.</p> <p>Opposition aux approches idéalistes</p> <p>Les organisations sont des ensembles sociaux ouverts, en perpétuelle (re)création et jamais totalement déterminés.</p>	<p>La mobilisation de repères issus de la philosophie pragmatiste permet de mieux comprendre le développement de la dynamique dans laquelle semblent s'inscrire le développement de relations inter-organisationnelles.</p> <p>Plus qu'une décision unique et « purement rationnelle » ces pratiques semblent liées au développement d'une investigation réflexive située et évolutive.</p>
<b>Caractéristiques du processus réflexif</b>	<p>Investigation menée par l'agent afin de parvenir à une médiation acceptable entre « deux foyers de causalités irréductibles » que représentent l'agent et la structure.</p> <p>Développé « à partir » et « au sein » de situations de gestion</p>	<p>La recherche de médiation entre l'agent et la « structure » au sens large est clairement apparu à travers l'étude de l'engagement responsable des dirigeants. Celui-ci apparaît comme un compromis (précaire) trouvé suite à une investigation réflexive menée par les dirigeants et questionnant leur pratiques, leur rôle, mais aussi les contraintes immédiates et futures (évolution des attentes des clients, contraintes climatiques).</p>
<b>Pertinence Modalités de déroulement du processus réflexif</b>	<p>Le processus réflexif se développe selon deux modalités « un contrôle réflexif » et une « investigation réflexive »</p> <p>L'investigation réflexive se développe elle-même selon 3 modalités (réflexivité</p>	<p>Les entretiens et les études réalisées laissent apparaître que l'engagement dans une démarche collective implique une investigation réflexive. Il s'agit en effet, à différents degrés, de redéfinir sa place par rapport aux autres, sa manière d'agir, voire de penser la réalité.</p>

	communicante, réflexivité autonome, méta-réflexivité)	Si les différentes modalités de réflexivité ont pu être notées parmi les dirigeants rencontrés, les recherches menées ne nous ont pas permis, pour l'heure, de définir une typologique de dirigeants. Une telle perspective et le développement d'un accompagnement adapté à chaque modalité de réflexivité apparaît comme une perspective intéressante.
<b>Conditions de réalisation</b>	Le processus réflexif est influencé par des facteurs organisationnels, individuels et évènementiels.	<p>Il a été possible de noter que l'engagement dans une démarche collective semble, notamment dans le cas de la filière clémentine, permettre favoriser les conditions d'engagement d'une investigation réflexive.</p> <p>Plusieurs éléments semblent agir en ce sens, la création d'un espace d'échange, la capacité de cette structure à rechercher et traiter des informations, à identifier des tendances, ce que n'auraient pas pu faire les dirigeants de manière isolée.</p> <p>L'expérimentation partagée d'une crise, puis d'une période faste a indubitablement influencé l'engagement des dirigeants dans l'investigation réflexive soutenant le développement, puis au renforcement de la dynamique collective.</p> <p>Les facteurs individuels semblent également jouer un rôle réel. Si la dynamique est collective l'engagement dans l'investigation</p>

---

		réflexive ne semble pas de la même intensité chez chacun des agents.
<b>Méthode d'interrogation</b>	Le processus réflexif peut être analysé à partir des situations de gestion qui l'accueillent et notamment les trois aspects principaux (agents, structures, événements)	L'utilisation de cartes cognitives est apparue comme une perspective intéressante afin saisir de manière plus systématique que les traitements thématiques les schèmes mentaux accompagnant le discours des agents.
	Importance de la verbalisation	L'étude du cas de la filière clémentine laisse entrevoir
	Gestion de la subjectivité des chercheurs	l'importance d'inscrire l'étude des processus réflexifs dans une perspective temporelle longue afin d'en saisir toute la complexité.

---

## 6 Enseignements et prolongements

Prenant mes recherches comme objet d'interrogation, il m'est apparu que la conciliation entre les individus et les collectifs y prenait une dimension centrale. Par le truchement des travaux de Michel Marchesnay (notamment, 2003, 2010, 2012b), et des penseurs pragmatistes, peu à peu, a émergé un intérêt pour la réflexivité.

Face à un concept qui me paraissait en même temps pertinent et complexe, j'ai souhaité **structurer mes intuitions**<sup>146</sup> **à travers une interrogation à vocation systématisante**. Face à ce qu'Archer désigne comme « *territoire relativement inconnu* » (Archer, 2003, p. 343), j'ai mobilisé des connaissances issues de différents champs disciplinaires notamment de la philosophie, de la sociologie, et bien sûr des sciences de gestion et du management afin d'apporter une réponse à la question : Quelles sont les caractéristiques du processus réflexif au sein de l'espace organisationnel ?

Aussi, **après avoir formulé une définition de ce que pourrait être la réflexivité au sein des organisations**<sup>147</sup>, j'ai **proposé une modélisation de ce concept à travers 5 aspects : les principes épistémologiques, les caractéristiques, les modalités de déroulement, les conditions de réalisation et les méthodes d'investigation** (cf. conclusion partie 1). Par la suite, une relecture de la dimension réflexive présente dans des recherches que j'ai effectué à différents niveaux (individuel, organisationnel et inter-organisationnel) a été réalisée (cf. 5). Les convergences et les divergences constatées permettent de tirer des enseignements (épistémologiques 6.1 ; conceptuels 6.2 ; méthodologiques 6.3 ; managériaux 6.4) et de tracer des perspectives de recherche.

De manière générale, il ressort de ces analyses que la réflexivité est associée, au sein de l'espace organisationnel, à des enjeux forts à l'image de l'adaptation à une réalité en mutation (5.1), du développement de *soft skills* (5.2), de la définition du rôle de l'organisation vis-à-vis de la société (5.3), du développement de stratégies collectives (5.4) ou de l'appréciation de la conciliation entre l'individu et le collectif à travers l'expérimentation d'un sentiment de reconnaissance (5.5).

Faut-il pour autant considérer que « *tout est réflexivité* » ?

Les repères extraits de la philosophie pragmatiste (1.1), de la théorie de la structuration (Giddens, 2012) du rationalisme critique (notamment Archer, 1995) (2.2), et de l'interactionnisme (notamment Girin *et al.*, 2016; Goffman, 2009) (2.3), laissent penser, comme nous avons pu le

---

<sup>146</sup> Ou « conjectures » au sens de connaissances « premières » ou « non systématisées »

<sup>147</sup> Comme « *une investigation, rationnelle bien que faillible, développée, à partir et au sein de situations de gestion, par un agent, afin de parvenir à une conciliation provisoire entre lui-même (ses expériences, ses problèmes, ses intentions, etc.) et les objets, les règles, les structures et les autres agents qui composent le cadre d'action* ».

constater à travers différentes études notamment [ACL 1, 3, 5 ; CCR 1,3] que, dès lors qu'il y a une situation de gestion cela implique une conciliation, aussi minime, contrainte ou inaboutie soit elle, entre l'agent, son action et la structure. Aussi l'exercice réflexif ne peut être absent (5.3). Nous rejoignons en cela la vision de Margaret Archer (Archer & Vandenberghe, 2019) (2.2) qui considère « agent » et « structure » comme « *deux foyers de causalités irréductibles* » ce qui implique un ajustement continu rendu possible par le développement d'un exercice réflexif.

## 6.1 Enseignements et prolongements épistémologiques

A l'origine de ce mémoire se trouve le constat que les approches fonctionnalistes<sup>148</sup> ne permettaient pas de disposer d'un cadre de compréhension satisfaisant face aux situations rencontrées lors de nos recherches. Notre investigation nous a alors conduit, à explorer et à tenter de nous approprier, les principes de la philosophie pragmatiste (cf. 1.1 ; tableau 1). Suite à l'analyse des différentes recherches menées, il est possible de tirer des enseignements en matière de positionnement épistémologique.

Tout d'abord, il apparaît que l'étude de la réflexivité s'inscrit, selon nous, dans une certaine conception de l'Homme et des organisations. Pour parler de réflexivité, il convient en effet de considérer que l'Homme n'est pas uniquement le réceptacle passif de règles qui le déterminent, mais un acteur qui, du fait de sa confrontation à une réalité problématique, va s'engager dans une investigation destinée à parvenir à une conciliation lui permettant d'envisager la satisfaction de ses intentions. L'organisation quant à elle n'est pas un « objet fini », mais un espace d'interactions complexes, non totalement déterminé et sans cesse renouvelé. Se dégage alors une conception où la société et les individus, ne pouvant être réduit l'un à l'autre, doivent continuellement trouver des modalités de conciliation (Archer, 1995; Giddens, 2012).

Dans le cadre de nos recherches, nous avons constaté la capacité de cette approche à supporter une investigation pertinente, notamment en ce qui concerne l'étude de l'adaptation des dirigeants de PME (5.1) [ACL 2], l'engagement environnemental des dirigeants (5.4) [CCR 1, 3] ou encore de l'apport d'un dispositif d'enseignement expérientiel (5.2) [ACL1]. Dans chacun de ces cas, les agents apparaissent comme des « forces motrices » qui, à travers la mise en œuvre d'une investigation réflexive, questionnent leur manière de penser et d'agir au sein d'un cadre d'action donné. Ils ne sont jamais les dépositaires passifs de capacités ou des concepts.

L'analyse de l'évolution de la production des rapports « RSE » [ACL 6, 9,10] quant à elle, a permis de mettre au jour le fait que l'adoption d'une approche « déterministe » du rôle de l'organisation, qui accompagne les rapports intégrés, restreint le champ de l'exercice réflexif à la seule

---

<sup>148</sup> Selon laquelle les organisations et leurs composantes ont un rôle déterminé qu'il convient de découvrir à partir d'une analyse rationnelle afin de parvenir au meilleur résultat possible (Martinet *et al.* 2013).

identification des risques pesant sur la production de valeur économique, lui faisant alors perdre son sens<sup>149</sup>. Ces éléments devraient, selon nous, conduire à se montrer prudent vis-à-vis de pratiques instrumentales qui utiliseraient la « réflexivité » comme un moyen pour atteindre une performance aux contours prédéfinis.

La relecture de nos travaux et de nos expériences à l'aune des principes de la philosophie pragmatiste conduit à considérer l'investigation réflexive comme un exercice mené « *à hauteur de femme et d'hommes* », c'est-à-dire, situé, interactif et toujours incertain.

Ainsi, nous avons pu constater lors de nos recherches toute la richesse et la complexité de la façon avec laquelle, engagés dans une situation donnée, les agents questionnent la réalité, leur manière de penser et d'agir afin de faire émerger des réponses, si ce n'est optimales, tout au moins les plus pertinentes possibles [ACL 1,3, CCR 1,3]. Nous avons pu également voir que cet exercice n'est jamais le résultat d'un choix purement rationnel, fait par des individus isolés. Celui-ci s'apparente plutôt à la recherche du meilleur accommodement possible, élaboré par des acteurs en interaction avec les autres et les structures qui encadrent leurs actions (Archer, 2019). Par ailleurs, il ne s'agit jamais de réponses immédiates et absolues. L'action des agents s'inscrit toujours au regard d'un passé et d'un avenir. Ainsi, parler de réflexivité implique, selon nous, d'adopter une conception processuelle de l'organisation (voir notamment Weick, 2006 ; Langley, 2007).

Un parallèle pourrait alors être fait avec la différence établie en art entre « *aspective* », (ex. hiéroglyphes) qui « *consiste à représenter simultanément tous les aspects et les attributs du sujet afin d'en établir une définition* »<sup>150</sup> et « *perspective* » qui consiste à représenter des objets, des paysages ou des personnes en restituant des impressions de profondeur voire d'évolution.

Barbotin (2017) note ainsi que « *En tant qu'héritiers de la pensée grecque puis chrétienne, (...), nous sommes habitués à lire dans l'histoire une chaîne ininterrompue d'événements chargée d'un sens et d'une direction souvent bien définis, et à faire de l'individu l'acteur central de ce que nous appelons l'aventure humaine. La situation est beaucoup plus complexe chez les Égyptiens de l'époque pharaonique dont l'univers mental reposait, à l'inverse, sur la répétition sans fin de cycles naturels investis d'« aspects » existentiels qui imposaient leur déterminisme à tous les éléments du monde.* ». Michel Marchesnay (notamment 2012b), reprenant William James, ne semble pas dire autre chose lorsque mobilisant le paradoxe de la flèche de Zénon d'Elée, il rappelle que pour l'approche rationaliste, la flèche « *n'atteindra jamais son but, puisque le temps est 'immobilisé' en phases successives de statique comparative* ».

---

<sup>149</sup> Il serait alors plus juste de parler de « contrôle réflexif » « développé dans un cadre qui, au moins en apparence, apparaît contraint et immuable.

<sup>150</sup> E. Brunner-Traut, *Lexikon der Ägyptologie* I, 1973, col. 474-488, s. v. «Aspektive» cité par Donnat (2012)

L'expérience développée au contact des acteurs, les connaissances théoriques qui sont venues donner sens à celle-ci (notamment Archer & Vandenberghe, 2019; Giddens, 2012) et le retour sur les recherches menées, nous conduisent à penser que la réflexivité se trouve au cœur du mouvement de conciliation permanent entre l'individu et son cadre d'action. L'analyse de l'adaptation des dirigeants de PME à une situation de crise [ACL3] (5.1) a ainsi démontré que la résilience n'était pas un objet uniforme mobilisé par les agents, mais une construction progressive fruit d'une investigation visant à comprendre la réalité, puis à reconstruire des accommodements avec celle-ci. De même l'étude sur l'engagement responsable des dirigeants de PME [CCR 1,3] (5.4), a montré que plus que l'application de concepts, celui-ci résultait d'un processus, historiquement inscrit, d'évolution conjointe des représentations et des pratiques. L'adoption de cette conception processuelle ne sous-entend cependant pas forcément linéarité. Si un cheminement de type « essai erreur », est sensé conduire les agents à progresser, cela ne va pas forcément de soi. Des facteurs « *non intentionnels* » (Giddens, 2012), issus de l'interaction sociale, le manque de temps, de repères, d'interlocuteurs avec qui partager ses visions sont susceptibles de représenter des facteurs contraignants l'exercice réflexif, comme nous avons pu le constater dans le cadre du projet RéSO TPE-PME [RS1, RAP1.3].

*In fine*, à travers l'interrogation du processus réflexif, il semble possible de mieux comprendre, et donc de pouvoir accompagner les transitions au sein des organisations ce qui représente un défi majeur dans un environnement marqué par des profondes mutations. Un champ d'investigation s'ouvre ainsi notamment concernant l'étude du développement et de la pérennisation des dynamiques collectives entre TPE-PME. C'est dans cette perspective que j'ai contribué à orienter le projet scientifique de l'UMR Université de Corse CNRS 6240 LISA [MPPS 1]<sup>151</sup>, et que sont menées les deux recherches doctorales que j'ai le plaisir de codiriger. La première vise à travers l'accompagnement d'un projet inter-organisationnel entre TPE-PME agroalimentaire à identifier les différentes phases associées au développement d'un écosystème productif local [CERD1], l'autre questionne la manière avec laquelle les dimensions socio-culturelles peuvent influencer le développement de l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée [CERD 2].

Si mes futures recherches pourront s'attacher à étudier la nature d'un objet et les influences qui peuvent s'exercer sur ou à partir de lui, celles-ci contiendront à n'en pas douter une dimension processuelle. Le « *quoi ?* » ne pouvant pas, selon moi, se passer du « *comment ?* ».

---

<sup>151</sup> Celui-ci prévoit notamment la création d'un axe de recherche intitulé « Stratégies d'acteurs et Ressources Territoriales » dont l'objectif est d'identifier, de comprendre et d'accompagner les stratégies d'acteurs susceptibles de favoriser (ou de limiter) la création de valeurs durables à partir des ressources territoriales.



## 6.2 Enseignements prolongements conceptuels

Face à un concept « (...) à portée transversale qui n'appartient à aucune discipline théorique en particulier » (Kefi et al., 2019), pour lequel il existe un certain flottement dans les définitions mobilisées (Foster & Stines, 2011; Guillemette, 2016; Vacher, 2011), il m'est apparu indispensable, tant en ce qui concerne l'interrogation de mes recherches que de l'apport disciplinaire potentiel de ce travail, d'interroger les fondements, les contours et les caractéristiques de la réflexivité au sein de l'espace organisationnel.

Tout d'abord, comme nous l'avons indiqué précédemment, l'étude des définitions existantes (1.2) a permis de dégager quatre caractéristiques fondamentales du concept de réflexivité à savoir :

- Une interrogation sur les conditions de la réflexion et de l'action ;
- Un développement « dans » et « pour » l'action ;
- Une activité « située » et « interactive » ;
- Une médiation rationnelle, bien que faillible et incomplète, développée par un agent afin de trouver une conciliation transitoire entre lui-même (ses expériences, ses problèmes, ses intentions, etc.) et les objets, les règles, les structures et les acteurs qui composent son cadre d'action.

La définition proposée par Sandars (2009, p.685) avait alors été retenue pour son caractère exhaustif et son inscription à la suite des principes pragmatistes. La réflexivité apparaît alors comme « *un processus métacognitif qui se produit avant, pendant et après les situations, dans le but de développer une meilleure compréhension de soi et de la situation, de sorte que les rencontres futures avec la situation soient éclairées par les rencontres précédentes* ».

Concernant plus particulièrement le processus réflexif au sein de l'espace organisationnel, après avoir écarté le recours au concept de « *réflexivité organisationnelle* » (1.4), nous avons proposé de considérer que celui-ci tirait ses spécificités du fait qu'il se développait au sein et à partir de « situations de gestion », réunissant des agents qui doivent « *accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (Girin et al., 2016, p. 166). Nous avons alors proposé de définir le processus réflexif au sein des organisations comme : ***une investigation, rationnelle bien que faillible, développée, à partir et au sein de situations de gestion, par un agent, afin de parvenir à une conciliation provisoire entre lui-même (ses expériences, ses problèmes, ses intentions, etc.) et les objets, les règles, les structures et les autres agents qui composent le cadre d'action.***

L'interrogation des recherches menées à l'aune de la proposition de caractérisation (4.2, 4.3, 4.4) laisse apparaître la capacité de cette approche à rendre compte de la réalité étudiée.

Tout d'abord, celle-ci permet de confirmer l'influence de ce qu'Archer (1995, 2003, 2008, 2012) désigne comme « *deux foyers de causalité émergents et irréductibles* », à savoir les agents et les structures socio-culturelles. L'interrogation conjointe de ces pôles, rendu possible par l'introduction d'une dimension évolutive<sup>152</sup>, est apparue particulièrement intéressante lorsque l'on cherche à comprendre des dynamiques socio-organisationnelles complexes telles que le développement de relations inter-organisationnelles [RS 1] ou lorsqu'il s'agit de s'adapter à une situation de crise [ACL 2, 6]. Le caractère processuel de l'investigation réflexive et son rôle dans la transformation de la réalité est apparue clairement à travers l'étude des recherches menées [ACL 1,2,6 ; CCR 1, 2 ; RAP 1,3] et laisse entrevoir des perspectives managériales en matière d'accompagnement de ces dynamiques (6.3).

Autre proposition confortée par l'interrogation de nos recherches, la réflexivité apparaît, incontestablement, prendre place dans l'action. Le questionnement réflexif se développe ainsi toujours dans un contexte et une histoire. Les recherches sur l'engagement responsable des dirigeants de PME sont l'illustration que, c'est au plus près de leurs actions quotidiennes (baisse des ventes, interdiction de produits, manque de main d'œuvre, etc.) en interaction avec les autres, que se pose la question de la modification des pratiques et méthodes de production [CCR1, CCR3]. De même comme nous le postulons, la réflexivité n'apparaît jamais comme un exercice strictement individuel. Elle implique, notamment pour comprendre la réalité qui entoure les acteurs, des échanges et des interactions. L'activité réflexive, telle que nous avons pu la saisir, se compose d'une dimension individuelle, identifiable notamment dans la recherche portant sur le développement de *soft skills* chez les étudiants [ACL 1] ou à travers l'étude du sentiment de reconnaissance au travail [THESE]<sup>153</sup> mais toujours en lien avec la recherche d'une conciliation avec « l'extérieur » [notamment ACL 1, ACL3]. La distinction proposée avec l'introspection, définie comme un exercice individuel tourné vers la compréhension de soi, semble se confirmer.

Concernant la distinction proposée entre réflexion et réflexivité, le retour sur les recherches menées montre que l'investigation réflexive dépasse le seul processus cognitif de rationalisation de l'action. La réflexivité va au-delà de l'explication des faits. Elle questionne, ce que ceux-ci disent de la relation entre l'agent et de son contexte d'action et se développe sur un champ beaucoup plus large faisant intervenir les intentions des agents, leurs expériences, leurs sentiments, leurs représentations, etc. [ACL 3, CCR 1, 3].

Une difficulté apparaît cependant au regard du rapprochement proposé de la réflexion avec le concept d'apprentissage en « *simple boucle* » (Argyris et Schön, 2002) et de la réflexivité avec le

---

<sup>152</sup> Pouvoir conduire selon Archer reproduire « homéostasie » ou transformer « morphogénèse » les conditions de l'interaction.

<sup>153</sup> La proposition de considérer le sentiment de reconnaissance comme l'un des marqueurs d'une conciliation équilibrée de l'agent avec son contexte d'action demande à être confortée par la réalisation d'une étude dédiée.

concept d'apprentissage en « *double boucle* ». En effet, il est difficile, dans le cours l'action, de distinguer ce qui relève de chacun de ces deux exercices tant ceux-ci apparaissent enchâssés. Ainsi, lorsque l'agent développe un questionnement cognitif sur une action (réflexion), on peut très bien également, dans le même moment, inscrire cela dans un questionnement plus global sur sa relation à son contexte d'action<sup>154</sup>. Plutôt que de vouloir établir une frontière nette et définitive entre deux objets statiques, par nature différents, il pourrait être fait une distinction en fonction de la finalité dans laquelle ils s'inscrivent. Ainsi, si l'on se réfère à la perspective pragmatiste<sup>155</sup>, il convient de s'interroger non sur le fait de savoir si oui ou non ce découpage est conforme à une vérité ontologique, mais s'il est utile et pertinent pour éclairer l'action. La réponse est alors incontestablement que l'adoption d'une perspective réflexive ouvre un champ d'analyse et d'action beaucoup plus riche et complexe que la seule interrogation de la réalité à l'aune de la réflexion.

Une autre proposition formulée, suite à l'éclairage de notre expérience à l'aune des travaux de Giddens (2012), consistait à distinguer d'une part le « *contrôle réflexif* » effectué par l'agent lorsqu'il dispose d'une réponse mobilisable face à un problème donné et « *investigation réflexive* » développée à partir d'un problème nouveau ou pour lequel les solutions existantes sont inopérantes (4.3). Le retour sur les recherches menées, notamment si l'on rapproche de celle portant sur les changements introduits par l'approche intégrative des rapports « RSE » [ACL 6] d'une part et celle sur la constitution de dynamiques collectives d'autre part [CCR 1, 3, RAP 1 3], conduit à compléter cette approche. En effet, au-delà d'une différence de modalité, qui en est la partie la plus visible, c'est une différence « d'intensité » qui semble permettre de distinguer « *contrôle* » et « *investigation* ». En un mot, le questionnement engagé conduit-il ou non à interroger les rapports de l'agent avec les structures socio-technico-culturelles dans lesquelles il situe son action ?<sup>156</sup>

Dans le cas des rapports intégrés, la réponse est clairement non. Il ne s'agit ainsi pas de discuter qu'elle est (ou devrait être) la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société, mais d'apporter des preuves de sa capacité à faire ce pour quoi elle est prédestinée : générer de la valeur économique. En ce qui concerne l'engagement des dirigeants dans une dynamique collective, c'est au contraire la manière d'être à l'autre et avec l'autre qui est interrogée. Les conditions de l'investigation, comme c'est le cas pour l'apprentissage en simple ou double boucle, dont nous avons vu qu'il pouvait être considéré comme un résultat de l'exercice réflexif (3.2), pourrait alors favoriser ou limiter le passage du contrôle à l'investigation réflexive.

---

<sup>154</sup> Ainsi il est tout à fait possible « d'être borgne et d'avoir une jambe de bois » surtout pour des personnes complexes comme peuvent être les pirates.

<sup>155</sup> Henri Bergson précise ainsi : « *Nous définissons le vrai d'ordinaire par sa conformité à ce qui existe déjà, James le définit par sa relation à ce qui n'existe pas encore. Le vrai, selon William James, ne copie pas quelque chose qui a été ou qui est : il annonce ce qui sera, ou plutôt, il prépare notre action sur ce qui va être* » (2016, p. 5)

<sup>156</sup> Si une distinction est effectuée sur cette base, la distinction entre contrôle et investigation ne pourrait être effectuée *a priori*.

Un dernier élément identifié dans le cadre de la recherche d'adossement théorique des études menées sur la relation entre les individus et les collectifs porte sur la typologie des formes de réalisation de l'exercice réflexif proposée par Archer (2003). La sociologue britannique identifie en effet trois modalités de mise en œuvre de la réflexivité (Tableau 4) (p.45-47) : La « réflexivité communicante » marquée par une importance dimension collective ; la « réflexivité autonome » influencée fortement par la quête de satisfaction des intentions individuelles ; La « méta-réflexivité » renvoyant à une interrogation plus globale et plus idéaliste de la place l'agent au sein de la société. Si les rencontres et entretiens réalisés, notamment dans le cadre du projet RÉSO TPE-PME, laissent entrevoir des indices de ces profils [RS 1] [RAP 1, 2], nous n'avons pas pu éprouver de manière satisfaisante cette proposition. De même, nous n'avons pas pu mettre à l'épreuve la distinction entre les différentes formes de dysfonctionnement de l'exercice réflexif proposées par Archer (2003) (réflexivité déplacée, entravée, quasi non réflexivité).

Différents prolongements possibles se dessinent à la suite de la réflexion conceptuelle engagée dans le cadre de ce mémoire. La principale voie consisterait à expérimenter la capacité de notre proposition de caractérisation de la réflexivité organisationnelle à supporter l'accompagnement de situations d'interactions complexes comme cela peut être le cas pour les dynamiques inter-organisationnelles. Cela passerait notamment par l'étude de la pertinence des modalités de l'exercice réflexif proposées par Archer (2003) au sein de l'espace organisationnel (réflexivité communicante, réflexivité autonome, méta-réflexivité). Dans l'idéal, la réalisation d'une recherche action inscrite dans le temps permettrait de voir si cette typologie justifierait des modalités d'accompagnement particulières en fonction des profils. Cette étude pourrait également permettre de mieux comprendre la manière dont le processus réflexif se développe et de donner corps aux trois phrases (conditionnement structurel, interaction socioculturelle, élaboration structurelle) identifiées par Archer (1995). Il pourrait par ailleurs être très intéressant d'étudier les « *dysfonctionnements réflexifs* » identifiés par Archer afin de saisir les caractéristiques et conséquences spécifiques de ceux-ci au sein des organisations. Enfin, pour l'instant, compte tenu des particularités du territoire, les recherches ont concerné essentiellement les dirigeants, l'application du cadre d'analyse réflexif aux employés ou à des organisations soumises à des changements importants (par exemple au sein de fonction publique) pourrait être des terrains d'investigation potentiellement riches.

### 6.3 Enseignements et prolongements managériaux

Au-delà de l'intérêt intellectuel retiré de l'interrogation du concept de réflexivité<sup>157</sup>, l'exercice entrepris dans le cadre de ce mémoire avait également pour but de faire émerger des repères susceptibles d'être utiles aux chercheurs et praticiens en sciences de gestion et du management<sup>158</sup>. En effet, dans un environnement où la fréquence, la rapidité et l'imprévisibilité des changements rendent toujours plus difficile la possibilité de guider l'action à partir d'un ensemble de réponses préétablies, la capacité des organisations à agir face ou malgré l'inconnu apparaît comme un élément essentiel.

Dans cette perspective, plusieurs enseignements managériaux, qui représentent en même temps des perspectives d'actions, peuvent être tirés de notre proposition de caractérisation de la réflexivité au sein des organisations :

**1/ La réflexivité est un processus.** Cette affirmation conduit, selon nous, à écarter les actions visant pour une organisation à recruter ou conserver des salariés « réflexifs » afin de disposer de cette ressource « rare » que représenterait les capacités réflexives. En effet, plus qu'une capacité latente permettant « par magie »<sup>159</sup> de générer de la performance, la réflexivité est apparue dans nos recherches comme **une dynamique, une investigation** [notamment ACL1, ACL2]. L'adaptation que nous avons pu constater que cela soit chez les étudiants (5.2) ou chez les dirigeants (5.1, 5.3) est toujours le fruit d'une investigation progressivement élaborée. De ce fait, il convient, selon nous, d'agir non sur la réflexivité elle-même, mais sur les conditions de son développement. Cela implique, de comprendre les différentes phases qui composent ce processus. En effet, si Archer distingue 3 phases (conditionnement structurel, interaction socio-culturelle et élaboration structurelle) ce processus demande à être interrogé de manière plus fine au sein des organisations. Ainsi, l'étude de l'adaptation des dirigeants à une situation de crise<sup>160</sup> (5.1) conduisent à penser que l'accompagnement du processus réflexif pourrait être adapté en fonction des phases qui le composent. Il pourrait par ailleurs, être envisageable que dans chacune de ces phases, les besoins des agents soient différents en fonction des modalités de réflexivité dans lesquelles ils s'engagent (réflexivité communicante, réflexivité autonome, méta-réflexivité selon Archer, 2005). Des prolongements possibles à la présente réflexion se dessinent alors.

**2/ L'exercice réflexif est lié à l'expérimentation d'un problème.** Au regard de l'analyse de nos recherches et des repères théoriques identifiés, il convient, selon nous, de considérer que **la**

---

<sup>157</sup> et à travers lui de nos recherches et pratiques

<sup>158</sup> Et *in fine* aux organisations et aux agents

<sup>159</sup> « *Art prétendu auquel on attribue le pouvoir d'opérer, par des moyens occultes, des effets surprenants et merveilleux* » selon la définition du CNRTL.

<sup>160</sup> Notamment les 3 temps identifiés : apprivoiser la réalité ; gérer le présent ; se projeter vers l'avenir ;

**réflexivité est toujours liée à un problème éprouvé concrètement par l'agent.** Plusieurs enseignements managériaux peuvent alors être tirés de cette affirmation. Tout d'abord, le problème est toujours premier. C'est à partir de celui-ci que va se développer l'investigation réflexive. Si l'étude sur la participation des étudiants à un dispositif expérientiel de sensibilisation à l'entrepreneuriat (5.2) laisse penser qu'il est possible de recréer artificiellement des situations problématiques favorables au développement d'un exercice réflexif, l'intensité et la durabilité de ce type d'exercice reste encore en question notamment pour une population de salariés ou de dirigeants.

**3/ L'exercice réflexif est situé.** En conséquence le processus réflexivité ne peut être, selon nous, compris et accompagner convenablement qu'en prenant en considération les facteurs contingents qui influencent son développement. L'étude de éléments soutenant l'engagement environnemental d'acteurs de la filière clémentine a laissé entrevoir l'importance jouée par l'accompagnement de la démarche. En effet, les acteurs ont pu bénéficier de l'apport de compétences externes (INRA, consultant) pour accompagner leur cheminement vers l'IGP et se sont depuis doter d'un espace et d'expertise permettant de favoriser aujourd'hui l'accès et le traitement de l'information (association d'organisations de producteurs)<sup>161</sup>. Aujourd'hui, le succès des choix passés et le dispositif d'échanges développé, semble favoriser l'engagement d'une investigation réflexive sur des problématiques nouvelles et plus étendues (gestion de la ressource en eau, etc.). A l'inverse, les entretiens réalisés dans le cadre du projet RéSO TPE-PME [RS1]<sup>162</sup>, ont permis de révéler que l'absence « d'accompagnement expert » dans la problématisation, le manque de temps, d'espaces de dialogue, pouvaient représenter des facteurs entravant l'investigation menée par les dirigeants et limitaient ainsi sur l'émergence de dynamiques collectives.

**4/ L'exercice réflexif est interactif.** Processuel, situé, l'investigation réflexif est également le fruit d'une interaction constante entre l'agents, ses objets d'action, les règles, les structures socio-technico culturelles et les autres agents. Cela implique ainsi, selon nous, que l'investigation réflexive et les évolutions qui sont susceptibles de déboucher de celle-ci doivent être considérer de manière systémique. L'organisation est alors considérée comme « *un système ouvert, en continuel échange avec l'extérieur, composé d'un sous-système techno-économique et d'un sous-système social, qu'il est nécessaire d'optimiser de façon conjointe* ». Il convient ainsi, selon nous, d'identifier et de comprendre les composantes du cadre systémique<sup>163</sup> dans lequel s'inscrit l'investigation réflexive afin, éventuellement, d'agir sur les facteurs susceptibles d'entraver l'exercice réflexif.

---

<sup>161</sup> AOP Fruits de Corses

<sup>162</sup> Qui ont donné lieu à la publication d'un livre blanc [RAP 1] et la rédaction d'une note d'orientation à destination de l'agence de développement économique de la Corse [RAP 3].

<sup>163</sup> Une piste pourrait être d'utiliser la grille d'analyse stratégique proposée par Michel Marchesnay qui s'inscrivant elle aussi dans une conception systémique et interactive, propose de distinguer « organisation, activités environnement et but » (Marchesnay, 2015).

**5/ L'exercice réflexif est indéterminé.** Il est tentant pour les organisations de considérer la réflexivité comme un moyen lui permettant d'atteindre ses objectifs. Or, faisant cela, elles conditionneraient le questionnement mis en œuvre par les agents et entraveraient de fait l'investigation réflexive. L'étude de l'évolution associée à l'introduction du rapport intégré en remplacement du rapport « RSE » (5.3) nous a ainsi conduit à voir que le cadrage de l'investigation autour de la gestion des risques affectait de manière globale l'étendue et l'intensité de l'exercice réflexif pour ne faire de celui-ci qu'un exercice de contrôle (5.3). Est-ce à dire que les organisations sont condamnées soit à « *laisser faire* », soit à diriger la réflexivité en lui faisant perdre tout intérêt ? Selon nous, les organisations, en tant qu'ensemble à la fois organisé et organisant (Martinet et Pesqueux (2013)), ne devraient pas fixer de fins prédéterminées aux processus réflexifs qui se développent en leur sein. Si elle n'est pas évidente, et n'implique pas forcément que toutes ces investigations réflexives aboutissent à des changements organisationnels, l'acceptation de l'indétermination apparaît, selon nous, préférable à l'illusion de contrôle. Ainsi, favoriser le développement de l'investigation réflexive ne saurait faire l'impasse sur la question de la démocratisation de l'espace organisationnel.

***In fine*, « manager la réflexivité », ou plutôt les conditions de sa mise en œuvre, consisterait, selon nous, à accepter le caractère processuel, situé, interactif, irréductible et émergent de l'exercice réflexif, à chercher à comprendre celui-ci ainsi que ses conditions de mise en œuvre, afin d'agir sur celles-ci et favoriser son développement sans jamais l'orienter vers une finalité prédéfinie.**

## 6.4 Enseignements et prolongements méthodologiques

A travers l'interrogation du concept de réflexivité, ce mémoire propose une mise en abîme de mes pratiques de chercheur en sciences de gestion et du management. Il ne s'agissait pas simplement de présenter une liste d'études et des publications, mais d'interroger la conception de la réalité qui supporte celles-ci afin de cheminer vers une subjectivité éclairée.

Mener cet exercice apparaît difficile pour plusieurs raisons. D'une part, car le chercheur peut avoir le sentiment, souvent à tort, de savoir. D'autre part, car il est toujours malaisé d'avouer, et de s'avouer, que l'on s'interroge, après plusieurs années d'exercice, sur la manière de faire son métier. Enfin, car les conditions d'action, notamment la multiplicité des missions et l'incitation à la publication, parfois au détriment de la recherche, peuvent entraver sa réalisation.

Pour ma part, après la rédaction du présent mémoire, j'ai la conviction que, du sentiment de reconnaissance au travail, à l'étude du discours des entreprises sur leur RSE, en passant par l'analyse des dynamiques inter-organisationnelles au sein des territoires, c'est la volonté de comprendre les liens entre les individus et les collectifs, à travers des recherches situées, interactionnistes, critiques vis-à-vis des approches déterministes, utiles à l'action, qui me passionne et qui me guide.

Ces éléments sont ainsi autant de repères sur lesquels j'entends m'appuyer pour permettre à de futurs doctorants de l'Université de Corse, voire d'ailleurs, de faire leurs premiers pas dans la recherche.

Si au cours de mon parcours, je me suis attaché à maîtriser un large panel de techniques de collecte et d'analyse allant de l'analyse textuelle aux équations structurelles afin de pouvoir m'adapter aux situations rencontrées, j'ai souvent privilégié des approches compréhensives (Annexes 1, 2). L'objectif était de s'approcher le plus possible des représentations de la réalité élaborée par les agents (mur d'images en ligne, analyse lexicographique, carte cognitive, etc.). Or, le présent mémoire invite à élargir le spectre de mon interrogation. En effet, l'étude des différentes situations de gestion montrent l'importance d'intégrer les facteurs organisationnels et événementiels qui ne peuvent être que partiellement saisis par un questionnement des représentations (Alvesson & Sveningsson, 2016). Ainsi, la reconnaissance de la valeur de la parole des agents ne devra pas conduire à la « survalorisation » de celle-ci. L'observation d'une part, et de l'expérimentation d'autres part pourraient être davantage développées [CRD 2].

Par ailleurs, porter un regard situé, processuel et y adjoindre une volonté d'action, fait peser deux risques qu'il convient de prendre en considération.

Le premier est lié au rôle et à la responsabilité du chercheur. Dans cette perspective, le chercheur n'est pas au-dessus de la réalité. Il inscrit son action au plus près de celle-ci. Dans sa version la plus aboutie, il s'agit dans cette approche d'accompagner des dynamiques à travers un appui à la problématisation et à l'action. L'influence du chercheur sur le réel est alors directement visible. Aussi, à l'image du serment d'Hippocrate, il me semble essentiel, d'avoir toujours à l'esprit le



principe abstentionniste « *primum non nocere* »<sup>164</sup>. Cela me semble plus particulièrement vrai pour les sciences de gestion et du management où les concepts mobilisés, parfois de manière légère, sont physiquement éprouvés par les personnes sur lesquelles ils sont appliqués. Ainsi dans le cadre du présent mémoire, nous avons pu voir que le fait de parler de « capacité réflexive » ou de « compétence réflexive », plutôt que de « processus réflexif » comme nous le proposons, était susceptible d'avoir des conséquences réelles pour les salariés sur lesquels reposeraient toutes la charge de l'exercice réflexif. Ainsi, nous en sommes convaincus, et peut être est-ce pour cela que nous avons consacré la première partie de ce travail à la clarification du concept de réflexivité : « *mal nommer les choses c'est ajouter de la misère au monde* »<sup>165</sup>. C'est dans cet esprit de responsabilité que j'espère pouvoir encadrer de futures recherches doctorales. Au-delà du positionnement éthique, cette orientation implique de mettre en place des instances permettant de prendre de la distance par rapport à ses pratiques. Les travaux de Girin (notamment 2016,2017), ainsi que ceux sur la méthodologie de la recherche-intervention (ex. Aggeri, 2016; Krief & Zardet, 2013; Moisdon, 2015) apparaissent comme des références incontournables.

Un second risque est lié au « défaussement » du terrain. Comme l'expérience d'une recherche doctorale actuellement codirigée tend à le prouver [CRD 1], un équilibre entre la pertinence et la sécurisation de la recherche devra être trouvé. En effet, même si l'on cherche à les réconcilier, les réalités, comme les temps, du chercheur et des acteurs de terrain sont rarement les mêmes. Ainsi, si des recherches longitudinales, apparaissent comme les plus adaptées au positionnement scientifique développé, il sera peut-être plus « raisonnable », au moins avant qu'une réponse systémique prenne forme, de chercher à « *saisir la réalité au vol* », selon l'expression de Pettigrew (1997). Pour cela, le chercheur doit être capable d'identifier les situations qui méritent d'être questionnées, de concevoir un dispositif d'étude et de rendre celui-ci opérationnel rapidement. Il doit disposer de repères épistémologiques clairs et doit maîtriser un panel large de techniques de collecte et d'analyse des données afin de lui permettre de s'adapter aux conditions toujours particulières de l'étude. En ce sens, s'il n'apporte aucune réponse définitive, ce mémoire permet de baliser le chemin du chercheur et de l'encadrant que j'espère à être.

---

<sup>164</sup> « *Avant tout, ne pas nuire* ».

<sup>165</sup> Selon l'expression attribuée à Albert Camus

## Conclusion de la partie 2

Suite au travail de clarification épistémologique et conceptuel du processus réflexif au sein des organisations, nous avons proposé de définir celui-ci comme : **une investigation, rationnelle bien que faillible, développée, à partir et au sein de situations de gestion, par un agent, afin de parvenir à une conciliation provisoire entre lui-même (ses expériences, ses problèmes, ses intentions, etc.) et les objets, les règles, les structures et les autres agents qui composent le cadre d'action.**

L'objectif de cette seconde partie était d'apprécier la pertinence de cette définition et de la proposition de caractérisation qui l'accompagnait (cf. conclusion de la partie 1). Pour cela, des situations de gestion issues de nos recherches ont été analysées à l'aune des cinq dimensions permettant de caractériser le processus réflexif au sein des organisations (principes épistémologiques, caractéristiques du processus réflexif, modalités de déroulement, conditions de réalisation, modalité d'interrogation) (cf. figure 11). Les résultats obtenus en été discutés au regard du cadre d'analyse proposé et des prolongements possibles ont été dégagés.

Il est ainsi possible de retenir la capacité des fondements pragmatistes à rendre compte de la réalité étudiée. Il a notamment fallu pour cela, dans le cadre de l'étude de la résilience des dirigeants [ACL 2], de l'apprentissage des étudiants [ACL 1], ou de l'engagement responsable des dirigeants de PME [CCR 1, 3], substituer l'approche substantialiste, dominante, par une approche processuelle. Dans cette perspective, la notion d'enquête, en tant qu'investigation menée par les agents afin de passer d'une situation indéterminée à une situation déterminée (Dewey, 2018), est apparue comme un élément central.

Loin du choix purement rationnel permettant de prendre la meilleure décision face à un problème donné, l'interrogation du concept de réflexivité lève le voile sur des agents engagés dans des dynamiques adaptatives continues et complexes. Il confirme ainsi l'intérêt de considérer la réflexivité comme une recherche de conciliation entre « *deux foyers de causalité émergents et irréductibles* », que sont les agents et les structures socio-culturelles. Il confirme également l'intérêt d'analyser le processus réflexif à partir de situations de gestion problématiques et en remplaçant toujours celui-ci dans son contexte de mise en œuvre et son historicité.

Enfin, l'indétermination initiale du processus réflexif est apparue comme une caractéristique fondamentale. Ainsi, que cela soit dans le cadre de l'étude d'un dispositif expérimental de sensibilisation à l'entrepreneuriat ou de l'étude de l'évolution de la conception de la responsabilité sociale accompagnant l'introduction de rapports intégrés sur la performance extra-financière, dès lors que le conditionnent à une fin déterminée, l'investigation réflexive semble disparaître au profit du contrôle réflexif (cf. 4.3).

Si des enseignements ont pu être tirés concernant les caractéristiques du processus réflexif au sein des organisations d'autres aspects nécessitent des recherches complémentaires. Ainsi, bien que des indices laissent entrevoir la pertinence de la typologie proposée par Archer (2003), des recherches additionnelles sont indispensables. Il s'agira pour elles de confirmer la distinction entre les différentes modalités que sont la réflexivité communicante, la réflexivité autonome et la méta-réflexivité. Si elle venait à être établie, cette typologie pourrait conduire au développement d'actions différenciées. De même, le retour sur notre recherche doctorale portant sur le sentiment de reconnaissance au travail a conduit à voir en celui-ci un indice permettant à l'agent d'apprécier la réussite de sa conciliation avec l'organisation. Cependant, là aussi, des recherches supplémentaires apparaissent indispensables afin de confirmer les liens entre sentiment de reconnaissance et processus réflexif.

Au niveau managérial, les enseignements tirés de ces analyses font apparaître deux perspectives d'actions. La première consiste à analyser, à partir de situations de gestion problématiques, les éléments susceptibles d'entraver le développement d'une investigation réflexive et de lever les obstacles à celle-ci. La seconde perspective consisterait à accompagner l'investigation réflexive, en favorisant la discussion et le positionnement des agents vis-à-vis des éléments constitutifs de leur cadre d'action. Ainsi, si la réflexivité, ne saurait, selon nous, ni s'acquérir, ni se décréter. Tout au plus, apparaît-il possible pour les organisations de favoriser celle-ci à travers l'action sur son contexte de développement.

Concernant les choix méthodologiques, le questionnaire mené confirme l'importance de maîtriser un large spectre de techniques de collectes et d'analyse afin d'interroger de manière systémique la réflexivité, mais aussi, à travers elle, la conciliation entre les individus et les collectifs. Bien que les agents représentent une source de connaissance essentielle, leur interrogation ne permet qu'une compréhension médiatisée de l'influence des structures socio-technico-culturelles dans lesquelles s'inscrivent leurs actions. Par ailleurs, si l'approche épistémologique et conceptuelle invitent à analyser, voire à accompagner, l'évolution des processus sur un temps long, il convient, notamment dans la perspective de futurs encadrements de recherches doctorales d'intégrer les risques associés à cette approche.

## Conclusion

*« Après plusieurs brèves rencontres ou rendez-vous manqués, le temps nous semble venu pour que les sciences de gestion et la réflexivité aillent au bout de leurs accointances... »*

*(de Vaujany, 2005, p. 68)*

Avec ses limites et ses imperfections, mais aussi avec ses propositions et les perspectives qu'il dessine, c'est dans l'objectif de contribuer à une inscription systématique de la réflexivité au sein des sciences de gestion et du management, que ce mémoire d'habilitation à diriger les recherches a été élaboré.

En effet, dans un environnement marqué par la fréquence, l'intensité, voire l'imprévisibilité des mutations, deux grandes réponses semblent s'offrir aux organisations. La première vise à accroître les capacités de prédiction à l'aide de solutions techniques (*big data* et autre intelligence artificielle) dans le but de guider plus finement encore les décisions. La seconde, quant à elle, invite à considérer les organisations, non comme des objets déterminés par des lois transcendantes, mais comme des dynamiques associant, dans une interaction constante, des femmes, des hommes, des ressources et des structures. Ainsi, le rôle des praticiens, tout comme celui des chercheurs, serait alors moins de dire ce qui sera, que de favoriser un travail d'investigation permettant aux agents de concevoir, progressivement, des réponses adéquates pour et à partir de situations données. C'est dans cette perspective qu'il m'est apparu utile de questionner le concept de réflexivité. Or, force est de constater que ce dernier, *« concept complexe à portée transversale qui n'appartient à aucune discipline théorique en particulier »* (Kefi et al. 2019, p.178), reste un *« territoire relativement inconnu »* (Archer, 2003, p. 343) notamment en sciences de gestion et du management (de Vaujany, 2005 ; Bonnet & Barth, 2017).

Pour contribuer à combler ce manque, je me suis tout d'abord tourné vers la philosophie pragmatiste (notamment Dewey, 2004; James et al., 2016) afin d'identifier des repères épistémologiques. Il est alors apparu que parler de réflexivité implique de s'inscrire dans une conception faillible, progressive, situationniste et processuelle de la connaissance<sup>166</sup>. Par la suite, les contours du concept de réflexivité ont été questionnés. Celui-ci a alors été distingué de la réflexion et de l'introspection (cf. 1.2). Puis, grâce au recours aux recherches menées en sociologie notamment par Anthony Giddens (1992) et Margaret Archer (ex.1995, 2003, 2012) il a été possible de mieux comprendre les caractéristiques et les modalités de déroulement du processus réflexif. Celui-ci s'affirme ainsi comme une investigation menée afin de trouver les voies de conciliation

---

<sup>166</sup> Ce qui nous a conduit à écarter les approches substantialistes de la réflexivité considérant celle-ci comme une caractéristique de certains individus (capacité réflexive) ou de certaines organisations (organisation réflexive) (cf. 1.4).

entre les « *deux foyers de causalités émergents et irréductibles* » que sont les agents et les structures socio-techno-culturelles qui encadrent l'action.

Concernant plus particulièrement le contexte organisationnel, j'ai proposé de rapprocher les enseignements sociologiques du concept de situation de gestion (Girin, 2016). Le processus réflexif au sein des organisations a alors été défini comme : *une investigation, rationnelle bien que faillible, développée, à partir et au sein de situations de gestion, par un agent, afin de parvenir à une conciliation provisoire entre lui-même (ses expériences, ses intentions, etc.) et les objets, les règles, les structures et les autres agents qui composent le cadre d'action.*

A partir des « intuitions » nées de mon activité de chercheur et des repères théoriques dégagés, j'ai formulé un ensemble de conjectures systématisées dans une proposition de caractérisation du processus de réflexivité au sein des organisations (cf. 4).

La seconde partie de ce mémoire, quant à elle, a été consacrée à une relecture de différentes recherches réalisées à un niveau individuel, organisationnel et inter-organisationnel dans l'objectif d'analyser les processus réflexifs qui les accompagnent. Ainsi, l'interrogation de l'adaptation des dirigeants à une situation de crise (5.1), l'analyse de l'expérience développée par les étudiants dans le cadre d'un dispositif pédagogique (5.2), l'étude de liens entre sentiments de reconnaissance et réflexivité (5.3), mais aussi l'interrogation de l'exercice que représente la production de rapport RSE (5.4) et le développement de relations inter-organisationnelles entre TPE-PME (5.5), ont permis, à différents niveaux de confirmer la pertinence d'une conception processuelle, située, interactive, émergente et irréductible de la réflexivité au sein des organisations.

En conséquence, sur la base de cette proposition, il est possible de dégager des perspectives managériales en matière de réflexivité (6.3). Un management de la réflexivité, si l'on souhaite le nommer ainsi, consisterait alors moins à disposer de salariés réflexifs, ou à décréter celle-ci par des aménagements organisationnels destinés à produire de la réflexivité, que de chercher à comprendre les spécificités de l'exercice réflexif engagé par les agents dans le but d'agir sur ses conditions de mise en œuvre afin de favoriser son développement, ou tout du moins en tentant de lever, le plus possible, les éléments susceptibles de l'entraver, cela, sans jamais orienter l'investigation réflexive vers une finalité prédéfinie.

Bien que ce mémoire propose un certain nombre de repères épistémologiques (6.1), conceptuels (6.2) et méthodologiques (6.4), d'autres éléments nécessitent des investigations complémentaires. Il en va ainsi notamment de la typologie proposée par Archer (2003) qui distingue trois manières pour les agents de s'engager dans une investigation réflexive (réflexivité communicante, réflexivité autonome et méta-réflexivité) et deux formes de dysfonctionnement du processus réflexif (réflexivité fracturée et quasi-non réflexivité). Les facteurs identifiés comme susceptibles

de favoriser ou de limiter l'exercice réflexif (indétermination, possibilité d'échanger avec les pairs, accès à l'information, accompagnement dans la problématisation, temps disponible) (voir 6.3) tout comme les étapes constitutives de celui-ci (voir notamment 5.1), demandent également à être questionnés spécifiquement. Ce mémoire ouvre ainsi au moins autant de pistes d'interrogation, qu'il n'apporte de réponses, ce qui est plutôt rassurant.

Au-delà de sa contribution à la discussion scientifique, l'exercice engagé avait pour vocation, à travers l'étude du concept de réflexivité de questionner mes pratiques et mes représentations dans la perspective de l'encadrement de futures recherches doctorales. Il est alors apparu qu'au-delà de la diversité apparente des recherches menées, c'est la volonté de comprendre les liens entre les individus et les collectifs, à travers des recherches situées, interactionnistes, critiques vis-à-vis des approches déterministes, utiles à l'action, qui est cœur de ma pratique.

Le « *pas de côté* » que représente ce mémoire peut alors être qualifié d'exercice réflexif. Le questionnement de ce concept a servi de support au développement d'une investigation à travers laquelle j'ai tenté de trouver les voies d'une conciliation entre mes intentions, mes représentations et mes objets d'interrogation d'une part, les règles, les structures et les autres agents qui constituent mon cadre d'action d'autre part.

## Bibliographie

- Adams, J. S. (1965). Inequity in *Social Exchange*. In *Advances in Experimental Social Psychology*, New York Academic Press.
- Aggeri, F. (2013). Situation de gestion et agencement organisationnel. Retour sur deux concepts clés de l'œuvre de Jacques Girin. *Le Libellio d'AEGIS*, vol.13, n° 7 p. 21-27.
- Aggeri, F. (2015). Les phénomènes gestionnaires à l'épreuve de la pensée économique standard- Une mise en perspective de travaux de Jean Tirole. *Revue française de gestion*, vol. 41, n°250, p. 65-85.
- Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention : Fondements et pratiques. In *Ce que la recherche apporte au manager*, p.79-100, Paris, Dunod.
- Allard-Poesi, F. & Loilier, T. (2009). Qu'est-ce que la critique en Sciences du Management ? Que pourrait-elle être ? *Économies et sociétés*. Série KC, Études critiques en management, p.1975- 1999.
- Alvesson, M. (2003). Beyond néopositivists, romantics and localists : a reflexive approach to interviews in organizational research, *Academy of Management Review*, vol. 28, n°1, p. 13-33.
- Alvesson, M. (2008). The Future of Critical Management Studies. In *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*, London, Sage Publications Ltd, p. 13-26.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress* (Second edition), New York, Routledge.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1992). *Critical management studies*, London, Sage Publications.
- Andréani, J.-C. & Conchon, F. (2005). Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives. Un état de l'art en marketing. *Revue française du marketing*, n°201, p.5-21.

- Archer, M. S. (1995). *Realist social theory: The morphogenetic approach*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Archer, M. S. (2003). *Structure, Agency and the Internal Conversation*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Archer, M. S. (2012). *The reflexive imperative in late modernity*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Archer, M. S. & Vandenberghe, F. (2019). *Le réalisme critique : Une nouvelle ontologie pour la sociologie*. Latresne, éd. le Bord de l'eau, coll. la bibliothèque du Mauss.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*. Boston, Addison-Wesley Pub. Co.
- Argyris, C. Schön, D. A. Aussanaire, M. & Garcia-Melgares, P. (2002). *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. Bruxelles, De Boeck université.
- Balleux, A. (2000). Évolution de la notion d'apprentissage expérientiel en éducation des adultes : Vingt-cinq ans de recherche. *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 26, n°2, p. 263-286.
- Barbotin, C. (2017). Aspective et perspective dans la pensée égyptienne de l'histoire. *Pallas*, n°105, p. 27-39.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, vol. 17, n°1, p. 99-120.
- Belmin, R. (2016). *Construction de la qualité de la clémentine de Corse sous Indication Géographique Protégée. Analyse des pratiques agricoles et du système sociotechnique*. Thèse de doctorat, Université de Corse.
- Bentham, J. (2011). *Introduction aux principes de morale et de législation*, Paris, Vrin.



- Bonnet, D. & Barth, I. (2017). Réflexivité et travail réflexif : Une perspective pour le management des organisations. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS, n° 45, p. 45-56.
- Bourachnikova, O. & Merdinger-Rumpler, C. (2019). Quels enjeux pédagogiques pour une formation entrepreneuriale fondée sur l'apprentissage par l'action ? *Entreprendre & Innover*, vol. 42-43, n°. 3-4, p. 61-71.
- Bourdieu, P. (2001). *Science de la science et réflexivité : Cours du Collège de France, 2000-2001*. Paris, Raisons d'agir.
- Bourgeault, G. (2012). Éthique professionnelle et réflexivité : Quelle connivence ? : *In Pédagogies en développement*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, p. 107-119.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique* (1940/1948), vol. 36, p.169-208.
- Cazal, D. (2000a). Culturalisme, comparaisons internationales et GRH : une analyse en termes de réflexivité. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 37, p. 6-23.
- Cazal, D. (2000b). Réflexité et organisations : critique et perspectives. In *Structuration et management des organisations—Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris, l'Harmattan, p. 227-257.
- Chaney, D. (2010). L'apport des cartes cognitives a l'analyse des représentations mentales. *Recherche et Applications En Marketing*, vol. 25, n°2, p. 93-115.
- Chanlat, J.-F. (2013). Les études critiques en management : Un rappel historique. *Communication*, vol. 31, n°1.

- Charles-Pauvers, B. Schieb-Bienfait, N. & Urbain, C. (2012). La compétence du créateur d'entreprise innovante : Quelles interrogations ? *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, n°1.
- Charreire Petit, S. Huault, I. & Cairn.info. (2017). *Les Grands Auteurs en Management*. Caen, EMS Editions.
- Chauvigné, C. & Coulet, J.-C. (2010). L'approche par compétences : Un nouveau paradigme pour la pédagogie universitaire ? *Revue française de pédagogie*, n°172, p. 15-28.
- Church, A. H. & Silzer, R. (2014). Going behind the Corporate Curtain with a Blueprint for Leadership Potential. *People & Strategy*, vol. 36, n°4, p. 50-58.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, vol. 16, n° 1, p. 64-73.
- Cordelier, B. Vásquez, C. & Mahy, I. (2011). L'organisation en mouvement : Action, temporalité et processus. *Communiquer*, n°5 p. i-viii.
- Cossette, P. (1996). La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : Étude de cartographie cognitive. *Revue internationale P.M.E*, vol. 9, n° 1, p. 123-142.
- Cossette, P. (2008). La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : Mise à l'épreuve d'une nouvelle approche. *M@n@gement*, vol. 11, n°3, p. 259-281.
- Cunliffe, A. L. (2002). Reflexive dialogical practice in management learning. *Management learning*, vol. 33, n°1, p. 35-61.
- Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive Inquiry in Organizational Research: Questions and Possibilities. *Human Relations*, vol. 56, n°8, p. 983-1003.
- Cunliffe, A. L. (2009). The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity- A critical perspective to teaching leadership. *Management learning*, vol. 40, n°1, p. 87-101.

- Cunliffe, A. L. (2016). "On becoming a critically reflexive practitioner": What does it mean to be reflexive? *Journal of Management Education*, vol. 40, n°6, p. 740-746.
- Cunliffe, A. L. & Jun, J. S. (2005). The need for reflexivity in public administration. *Administration & society*, vol. 37, n°2, p. 225-242.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *VIIIème Conférence Internationale de l'A.I.M.S*, 1999, Châtenay Malabry, France, p. 1-23.
- David, A. (2012). La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management. In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert éd.
- Deci, E. L. Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, vol. 74, n° 4, p. 580-590.
- Deffayet Davrout, S. Fronty, J. & Browne, N. (2017a). Pour quoi fabriquer des managers réflexif ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Hors-série, p. 57-71.
- de Vaujany, F.-X. (2005). *La réflexivité comme alternative à la rationalité : Le rendez-vous manqué des sciences de gestion ?*, XIV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers, p. 1-38.
- de Villiers, C. Venter, E. R. & Hsiao, P.-C. K. (2017). Integrated reporting: Background, measurement issues, approaches and an agenda for future research. *Accounting & Finance*, vol. 57, n°4, p. 937-959.
- Dewey, J. (2004). *Comment nous pensons*. Paris, Les Empêcheurs de penser en rond.
- Dewey, J. & Zask, J. (2018). *Démocratie et éducation suivi de : Expérience et éducation*. Paris, Armand Colin.

- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- Dumez, H. (2007). Pragmatisme et recherche sur les organisations, *Le libellio d'AEGIS*, vol. 3, n°4, p. 1-46.
- Festinger, L. (2001). *A theory of cognitive dissonance* (Reissued by Stanford Univ. Press in 1962, renewed 1985 by author). Stanford Univ. Press.
- Fischbach, F. (1999). *Fichte et Hegel, la reconnaissance* (1. éd). Paris, Presses Universitaires de France.
- Forer, B. (1950). A structured sentence complétion test. *Journal of Projective Techniques*, n°14, p. 15-30.
- Forgues, B. Fréchet, M. & Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, vol. 32, n°164, p. 17-32.
- Foster, R. D. & Stines, A. (2011). *Experience, Thinking and Learning : An Integrated Definition and Framework of Reflection*. vol. 29, n°2, p. 9-20.
- Fronty, J. (2017). La réflexivité : Une soft skill du manager de demain ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplement), p.73-90.
- Ganassali, S. (2016). Le mur d'images en ligne : Présentation et apports d'un protocole hybride. *Recherche et Applications en Marketing*, vol.31, n°4, p. 70-88.
- Giddens, A. (2012). *La constitution de la société : Éléments de la théorie de la structuration*. Paris, Presses universitaires de France.

- Girin, J. (2017). L'interactionnisme : Autour de la notion de cadre. *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 13, n°3, p. 61-72.
- Girin, J. Chanlat, J.-F. & Dumez, H. (2016). *Langage, organisations, situations et agencements*. Laval (Québec), Presses de l'Université de Laval.
- Godé, C. Jean-Louis, M. & Picq, T. (2020). *Comment devenir une organisation réflexive et apprendre des imprévus*, Harvard Business Review, <https://www.hbrfrance.fr//chroniques-experts/2020/11/32117-comment-devenir-une-organisation-reflexive-et-apprendre-des-imprevus/>
- Gouldner, A. W. (1971). *The coming crisis of Western sociology*. London, Heinemann.
- Guillemette, F. (2016). Introduction : La pratique réflexive, tout le monde en parle, mais.... *Approches inductives : Travail intellectuel et construction des connaissances*, n° 3, p. 1-6.
- Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire*, n°3, p. 59-75.
- Hegel, G. W. F. Kervégan, J.-F. & Gans, E. (2013). *Principes de la philosophie du droit* (3e éd. entièrement révisée et augmentée), Paris, Presses universitaires de France.
- Herreros, G. (2019). Réflexivité et organisation. In, *Dictionnaire de sociologie clinique*, Toulouse, ERES, p. 540-542.
- Herzberg, F. & Voraz, C. (1978). *Le travail et la nature de l'homme* (4 éd). Paris, Entreprise moderne d'édition.
- Hireche, L. & El Mourabet, B. (2007). Ethique et gestion des ressources humaines : Une revue critique de la littérature théorique et empirique. *Revue de l'organisation responsable*, vol. 2, n°1, p. 51-70.
- Honneth, A. (1992). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris, Gallimard.

- Huault, I. & Golsorkh, D. (2017). Mats Alvesson Dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en management. *In Les grands auteurs en management*, Caen, EMS Editions, p. 556-578.
- Jensen, J. C. & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach. *Business Strategy and the Environment*, vol. 21, n°5, p. 299-316.
- Journé, B. & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : Contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, vol. 11, n°1, p. 27-55.
- Karasek, R. Baker, D. Marxer, F. Ahlbom, A. & Theorell, T. (1981). Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: A prospective study of Swedish men. *American journal of public health*, vol. 71, n°7, p. 694-705.
- Kefi, H. Moores, T. & Kalika, M. (2019). Repenser les modèles de rationalité de l'organisation digitale : Vers une rationalité ordinaire réflexive. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 25, n° 61, p. 171-188.
- Kolb, D. A. (1983). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Upper Saddle River, Prentice-Hall, Inc.
- Krief, N. & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 95, n°2, p. 211-237.
- Lallement, C. & Gronier, G. (2015). *Méthodes de design UX, 30 méthodes pour concevoir des expériences optimales*, Paris, Eyrolles.
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, vol. 5, n°3, p. 271-282.

- Le Goff, J. (2012). *Charles sanders peirce - Fondation du pragmatisme et découverte de l'abduction*, Caen, EMS Éditions.
- Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, vol. 39, n°4, p. 321-329.
- Lorino, P. (2020). *Pragmatisme et étude des organisation*, Paris, Economica.
- Lugan, J.-C. (2009). *La systémique sociale* (5e éd.), Paris, Presses universitaires de France.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue Française de Gestion*, n°144, p. 107-118.
- Marchesnay, M. (2008). La « doxa managériale » en crise. *Finance & Bien Commun*, vol. 30, n°1, p. 107-114.
- Marchesnay, M. (2010). Retour à l'entrepreneur : Le pragmatisme de James. *10<sup>e</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Bordeaux, p. 1-17.
- Marchesnay, M. (2012a). Une approche pragmatique de l'entrepreneur. *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. 18, n°46, p. 95-106.
- Marchesnay, M. (2012b). William James : radicalement empiriste, *In Les grands inspireurs de la théorie des organisations*, Caen, EMS éditions.
- Martinet, A. C. (2005). Savoir(s), connaître, agir en organisation : attracteurs épistémiques. 6e Congrès européen de science de système, Paris.
- Martinet, A. C. Pesqueux, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.
- McCall, M. W. (2010). Recasting Leadership Development. *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, p. 1, n° 3-19.
- McKim, C. A. (2017). The Value of Mixed Methods Research: A Mixed Methods Study. *Journal of Mixed Methods Research*, vol.11, n°2, p. 202-222.

- Mead, G. H. (2006). *L'Esprit, le soi et la société*, Paris, Presses universitaires de France.
- Mériade, L. (2013). La réflexivité des acteurs universitaires : Un mode d'appropriation par simplification des logiques d'évaluation du NPM ? : @GRH, vol. 9, n°4, p.67-96.
- Michael, C. J. & William, H. M. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, vol. 3, n°4, p. 305-360.
- Mill, J. S. Audard, C. & Thierry, P. (2012). *L'utilitarisme [suivi de] Essai sur Bentham* (3e éd), Paris, Presses universitaires de France.
- Moisdon, J.-C. (2015). Recherche en gestion et intervention. *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n° 253, p. 21-39.
- Nguyen, Q. D. Fernandez, N. Karsenti, T. & Charlin, B. (2014). What is reflection? A conceptual analysis of major definitions and a proposal of a five-component model. *Medical Education*, vol. 48, n°12, p. 1176-1189.
- Nizet, J. (2007). *La sociologie de Anthony Giddens*, Paris, La Découverte.
- Paradas, A. (2009). Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises. *Management & Avenir*, vol. 30, n°10, 242-257.
- Peirce, C. S. Deledalle, G. & Girel, M. (2017). *Écrits sur le signe*, Paris, Éditions Points.
- Perrenoud, P. (1998). De la réflexion dans le feu de l'action à une pratique réflexive. *Université de Genève, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Paris, ESF*.
- Perrenoud, P. (2016). Adosser la pratique réflexive aux sciences sociales, condition de la professionnalisation. In R. Wittorski (Éd.), *La professionnalisation en formation*, Presses universitaires de Rouen et du Havre, p. 89-116.
- Pesqueux, Y. (2021). Faire une recherche critique – des Critical Management Studies et au-delà .... [Cours] <https://shs.hal.science/halshs-03200990/document>



- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis. *Scandinavian journal of management*, vol. 13, n° 4, p.337-348.
- Piaget, J. (1971). *Recherches sur l'abstraction réfléchissante, tome 1 : L'abstraction des logico-arithmétiques*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Postel, N. & Rousseau, S. (2008). RSE et éthique d'entreprise : La nécessité des institutions. *M@n@gement*, vol. 11, n°2, p. 137-160.
- Rawls, J. (2009). *Théorie de la justice*. Paris, Ed. du Seuil.
- Rojot, J. (2012). Anthony Giddens La théorie de la structuration. In *Les Grands Inspirateurs de La théorie des organisations*, Caen, EMS Editions.
- Sandars, J. (2009). The use of reflection in medical education : AMEE Guide No. 44. *Medical Teacher*, vol.31, n°8, p. 685-695.
- Savall, H. & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique*, Paris, Economica.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*, New York, Basic Books.
- Siegrist, J. Klein, D. & Voigt, K. H. (1997). Linking sociological with physiological data : The model of effort-reward imbalance at work. *Acta physiologica scandinavica. Supplementum*, n°640, p. 112-116.
- Stainton, A. Chisholm, K. Kaiser, N. Rosen, M. Upthegrove, R. Ruhrmann, S. & Wood, S. J. (2019). Resilience as a multimodal dynamic process. *Early Intervention in Psychiatry*, vol. 13, n°4, p. 725-732.
- Terramorsi, P. (2019). De quoi les rapports intégrés sont-ils le nom ? : *Question(s) de management*, n° 26, p. 109-120.

- Terramorsi, P. Fabiani, T. & Albertini, T. (2018). De l'expertise à l'audace : Comprendre les représentations pour développer les talents: *Question(s) de management*, n° 20, p. 89-101.
- Theurelle-Stein, D. & Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management Avenir*, n°95, p. 129-151.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n°2, p. 261-271.
- Tiercelin, C. (2013). *C. S. Peirce et le pragmatisme* [Cours], Paris, Collège de France.
- Torrès, O. & Jaouen, A. (2008). *Les très petites entreprises : Un management de proximité*, Paris Lavoisier.
- Vacher, Y. (2011). La pratique réflexive : Un concept et des mises en œuvre à définir. *Recherche & formation*, n°66, p. 65-78.
- Vaujany, F.-X. D. (2006). Vers un dépassement de la notion d'"utilisateur": l'apport de la théorie des conversations internes. *Revue interaction Homme-Machine*, n°7, p. 1-27.
- Vermersch, P. (2005). *Aide à l'explicitation et retour réflexif. Education Permanente*, n° 160, p. 71-80.
- Verzat, C. (2012). *Eduquer l'esprit d'entreprendre. Bilan et questionnements de recherche* [Mémoire d'habilitation à diriger des recherches], Grenoble : Université Pierre Mendès France.
- Vroom, V. H. & Maier, N. R. F. (1961). Industrial social psychology. *Annual review of psychology*, vol. 12, n°1, p. 413-446.
- Weick, K. E. (2006). *The social psychology of organizing* (2. ed.), New-York, McGraw-Hill.
- Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. *In Handbook of industrial organization*, vol 1, Amsterdam, North Holland, p.135-182.

## **Tables des illustrations**

### **Tableaux**

Tableau 1. Synthèse des caractéristiques de la philosophie pragmatiste .....	23
Tableau 2. Synthèse des principales définitions de la réflexivité identifiées .....	29
Tableau 3. Synthèse des différences entre la réflexivité et les concepts voisins .....	33
Tableau 4. Synthèse des caractéristiques des principaux modes de réflexivités distingués par Archer 2003 .....	45
Tableau 5. Principales caractéristiques épistémologiques associées au processus réflexif au sein des organisations .....	75
Tableau 6. Principales caractéristiques du processus réflexif au sein des organisations .....	78
Tableau 7. Principales caractéristiques du déroulement du processus réflexif au sein des organisations .....	82
Tableau 8. Enseignements sur le processus réflexif issus de l'étude sur la résilience des dirigeants de PME.....	96
Tableau 9. Enseignements sur le processus réflexif issus de l'étude sur la mise en œuvre d'un dispositif expérientiel de sensibilisation à l'entrepreneuriat.....	103
Tableau 10. Enseignements tirés de l'analyse des rapports annuels des entreprises du Cac 40 en matière de réflexivité .....	120
Tableau 11. Proposition de grille d'analyse de l'engagement responsable du dirigeant de PME à partir des principes de la philosophie pragmatiste - (CCR 1).....	127
Tableau 12. Enseignements sur le processus réflexif issus de l'étude sur la mise en œuvre d'un dispositif expérientiel de sensibilisation à l'entrepreneuriat.....	129

Tableau 13. Proposition d'instrument de mesure du sentiment de reconnaissance au travail à l'issue de l'analyse en composante principales .....	111
---	-----

Tableau 14. Enseignements sur le processus réflexif issus de l'interrogation de ses liens avec le sentiment de reconnaissance au travail. ....	113
--	-----

## Encadrés

Encadré 1. Acronymes utilisés afin de faire référence aux productions, responsabilités et activités du chercheur.....	11
Encadré 2. Repères sur le processus réflexif issus des travaux de Anthony Giddens .....	40
Encadré 3. Repères issus des travaux de Margaret Archer .....	50
Encadré 4. Repères issus des travaux d’Ervin Goffman et Jacques Girin .....	54
Encadré 5. Repères issus des travaux issus de l’approche critique du management .....	59
Encadré 6. Synthèse de l’ouvrage « Le praticien réflexif : A La Recherche Du Savoir Caché Dans L’agir Professionnel » Schön 1983 .....	61
Encadré 7. Repères issus des travaux issus de l’étude des travaux de Schön et Argyris.....	67
Encadré 8. Repères issus de l’étude des travaux considérant la réflexivité comme une compétence managériale .....	72

## Figures

Figure 1. Schématisation générique du champ d'investigation couvert par le mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches .....	9
Figure 2. Représentation schématique du cheminement et de la structuration du mémoire.....	14
Figure 3. Représentation schématique de la première partie .....	19
Figure 4. Processus de structuration de la société proposé par Giddens 2012 .....	38
Figure 5. Séquence morphogénétique de base .....	42
Figure 6. Formes des dysfonctionnements du processus réflexif identifiées par Archer 2003 ....	48
Figure 7. Proposition de distinction des types d'activité réflexive (contrôle réflexif vs investigation réflexive) .....	79
Figure 8. Proposition de représentation schématique des principales étapes du processus réflexif au sein des organisations.....	81
Figure 9. Proposition de représentation schématique des principaux facteurs susceptibles d'influencer l'investigation réflexive au sein de l'espace organisationnel. ....	84
Figure 10. Proposition d'interrogation du processus réflexif au sein de l'espace organisationnel à partir des situations de gestion.....	85
Figure 11. Synthèse de la proposition de caractérisation du processus réflexif au sein des organisations .....	89
Figure 12. Représentation schématique de la seconde partie .....	91
Figure 13. Chronologie des évènements, des collectes et des phases du processus de résilience identifiées.....	93
Figure 14. Proposition de positionnement relatif des dispositifs expérientiels de sensibilisation à l'entrepreneuriat par rapport à d'autres pratiques de pédagogie active .....	99
Figure 15. Application de la technique du mur d'images en ligne et stratégie de triangulation des données .....	100
Figure 16. Synthèse des principaux résultats en fonction des différentes phases d'analyse .....	101
Figure 17. Représentation schématique de la proposition d'inscription du sentiment de reconnaissance au sein du processus de réflexivité organisationnelle.....	107

Figure 18. Représentation graphique du processus reconnaissance .....	109
Figure 19. Proposition initiale de conceptualisation du sentiment de reconnaissance au travail	110

## Annexes

### Annexe 1. Synthèse des méthodologies de collecte des données utilisées

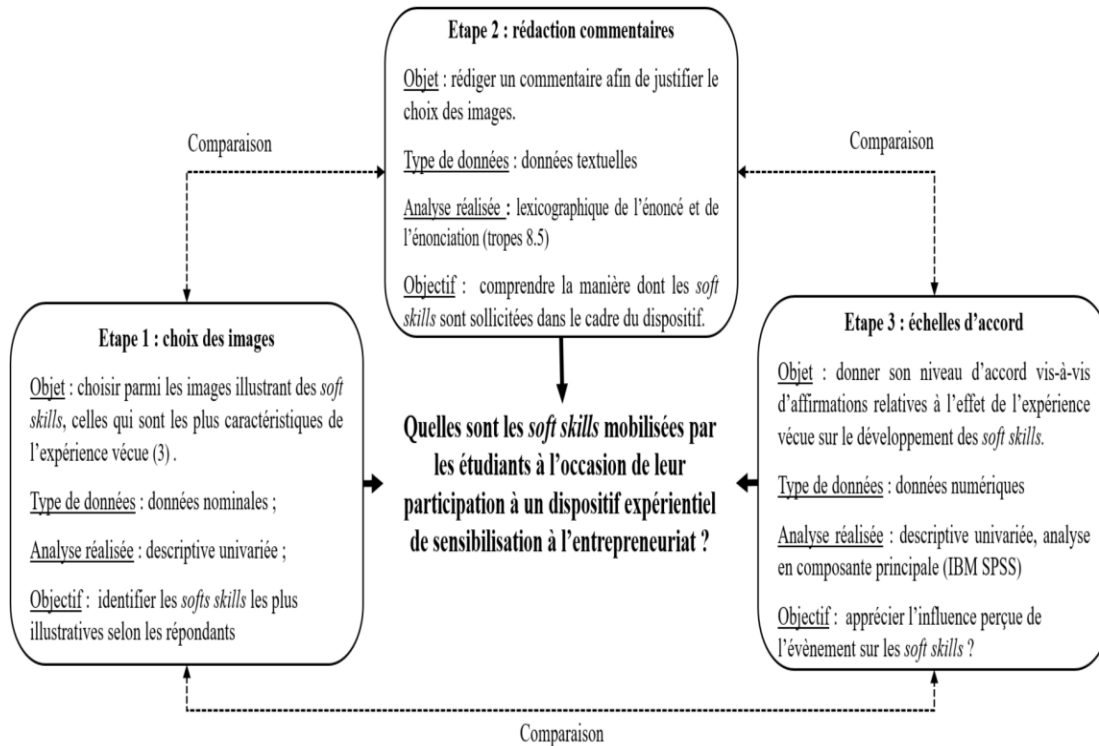
Modes de collectes	Productions concernées
<b>Mur d'image en ligne (MIEL)</b>  <i>méthode mixte (images, rédaction commentaires, échelle d'accord)</i>	<p>Terramorsi, P., Albertini, A., Lameta, N., Fabiani, T., Luisi, N. (2022) Sensibilisation à l'entrepreneuriat au travers d'un dispositif pédagogique expérientiel : Quelles soft skills sont mobilisées par les étudiants <i>Revue de l'Entrepreneuriat</i>, vol. 2 p. I-XXV</p> <p>Lameta, N., Terramorsi, P., Albertini, T., Luisi, G., Fabiani, T., (2019), Influence d'un dispositif pédagogique expérientiel sur la sensibilisation aux soft skills entrepreneuriales : Cas du « Challenge Innovation », 11ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, 3-5 juin 2019, Montpellier. Prix de la meilleure communication empirique</p>
<b>Journal de bord en ligne et entretiens collectifs</b>	<p>Terramorsi, P., Fabiani, T., Terrazzoni, N (2021), La résilience comme processus d'enquête : étude de l'adaptation de dirigeants de PME confrontés au confinement, <i>Revue Internationale PME</i>, vol. 34, n°3-4, p. 103-115</p>
<b>Entretiens interpersonnels</b>	<p>Terramorsi, P., Fabiani, T., Albertini, T. (2018), De l'expertise à l'audace : comprendre les représentations pour développer les talents, <i>Question(s) de Management</i>, n°20, p. 87-100.</p> <p>Terramorsi, P., Paradas, A., Debray, C., (2021), La mise en œuvre de l'engagement responsable des dirigeants de PME : Apports de la philosophie pragmatiste, <i>Congrès de l'académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI)</i> 13,14,15 Octobre, congrès en ligne.</p> <p>Paradas, A., Terramorsi, P., Debray, C. (2021), Rôle des dynamiques collectives dans l'engagement environnemental des petites entreprises : Cas de la filière clémentine corse, Congrès International francophone en Entrepreneuriat &amp; PME, 18-21 mai 2021, IPAG, Nice, France.</p>
<b>Constitution d'un corpus documentaire en ligne</b>	<p>Terramorsi, P. (2019), De quoi les rapports intégrés sont-ils le nom ?, <i>Question(s) de Management</i>, n°26, p. 111-122</p> <p>Peretti J-M., Barthe, N. Terramorsi, P. (2010), L'information sur les politiques « Santé, sécurité et bien-être au travail » dans les rapports RSE des entreprises du Cac 40, <i>Revue Management &amp; Avenir</i>, n° 38. p. 104-116.</p> <p>Peretti J-M., Barthe, N. Terramorsi, P. (2009), Le management de la diversité des entreprises du CAC 40 à travers les rapports RSE, <i>Revue Management &amp; Avenir</i>, n°28, p. 268-280.</p>
<b>Entretiens interpersonnels et enquête par questionnaires</b>	<p>Terramorsi, P. (2010) Mesure et impact du sentiment de reconnaissance au travail, thèse de doctorat, Université de Corse.</p>



## Annexe 2. Synthèse des méthodologies d'analyse des données utilisées

Analyses utilisées	Principales productions concernées
<b>Analyses thématique de contenu (Nvivo) et analyse lexicographiques (Tropes)</b>	<p>Terramorsi, P. (2019), De quoi les rapports intégrés sont-ils le nom ?, <i>Question(s) de Management</i>, n°26, p. 111-122</p> <p>Peretti J-M., Barthe, N. Terramorsi, P. (2010), L'information sur les politiques « Santé, sécurité et bien-être au travail » dans les rapports RSE des entreprises du Cac 40, <i>Revue Management &amp; Avenir</i>, n° 38. p. 104-116.</p> <p>Peretti J-M., Barthe, N. Terramorsi, P. (2009), Le management de la diversité des entreprises du CAC 40 à travers les rapports RSE, <i>Revue Management &amp; Avenir</i>, n°28, p. 268-280.</p>
<b>Analyse thématique de contenu (Gioia approach) (Nvivo)</b>	<p>Terramorsi, P. Fabiani, T. Terrazzoni, N (2021), La résilience comme processus d'enquête : étude de l'adaptation de dirigeants de PME confrontés au confinement, <i>Revue Internationale PME</i>, vol. 34, n°3-4, p. 103-115</p>
<b>Cartes cognitives</b>	<p>Terramorsi, P., Fabiani, T., Albertini, T. (2018), De l'expertise à l'audace : comprendre les représentations pour développer les talents, <i>Question(s) de Management</i>, n°20, p. 87-100.</p> <p>Terramorsi, P., Paradas, A., Debray, C., (2021), La mise en œuvre de l'engagement responsable des dirigeants de PME : Apports de la philosophie pragmatiste, <i>Congrès de l'académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI)</i> 13,14,15 Octobre, congrès en ligne.</p> <p>Paradas, A., Terramorsi, P., Debray, C. (2021), Rôle des dynamiques collectives dans l'engagement environnemental des petites entreprises : Cas de la filière clémentine corse, Congrès International francophone en Entrepreneuriat &amp; PME, 18-21 mai 2021, IPAG, Nice, France.</p>
<b>Analyse en composantes principales (SPSS) et analyse lexicographique (Tropes)</b>	<p>Terramorsi, P, Albertini, A. Lameta, N, Fabiani, T. Luisi, N. (2022) Sensibilisation à l'entrepreneuriat au travers d'un dispositif pédagogique expérientiel : Quelles soft skills sont mobilisées par les étudiants <i>Revue de l'Entrepreneuriat</i>, vol. 2 p. I-XXV</p> <p>Lameta, N., Terramorsi, P., Albertini, T., Luisi, G., Fabiani, T., (2019), Influence d'un dispositif pédagogique expérientiel sur la sensibilisation aux soft skills entrepreneuriales : Cas du « Challenge Innovation », 11ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, 3-5 juin 2019, Montpellier.</p> <p>Prix de la meilleure communication empirique</p>
<b>Analyse thématique de contenu, analyse lexicographique (Tropes) et analyse en composantes principales (SPSS) et équations structurelles (LISREL)</b>	<p>Terramorsi, P. (2010) Mesure et impact du sentiment de reconnaissance au travail, thèse de doctorat, Université de Corse.</p>

Annexe 3. Représentation schématique de l'utilisation de la technique du mur d'images en ligne dans le cadre de l'étude sur la mobilisation des soft-skills par les participants à un dispositif expérimental de sensibilisation à l'entrepreneuriat.



Collecte : Formulaire en ligne complété par 170 participants immédiatement après la fin de l'évènement – éditions 2018 et 2019