



**HAL**  
open science

# D'un dispositif à l'autre : le changement dans les organisations pluralistes comme mise en dispositif organisationnel

Sébastien Gand

► **To cite this version:**

Sébastien Gand. D'un dispositif à l'autre : le changement dans les organisations pluralistes comme mise en dispositif organisationnel. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2023. tel-04503952

**HAL Id: tel-04503952**

**<https://hal.science/tel-04503952>**

Submitted on 14 Mar 2024

**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.

Public Domain

TAPUSCRIT

Pour obtenir le diplôme de :

**Habilitation à Diriger des Recherches (HDR)  
DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES**

École doctorale : Sciences de gestion

Spécialité : Sciences de gestion

**D'un dispositif à l'autre :  
le changement dans les organisations pluralistes  
comme mise en dispositif organisationnel**  
(Tome 1. Mémoire)

Présenté par

**Sébastien GAND**

**Garante :**

**Annick VALETTE**

Professeure des Universités, Université Grenoble Alpes

**Rapporteurs :**

**Franck AGGERI**

Professeur, Mines Paris PSL

**Jean-Louis DENIS**

Professeur titulaire, Université de Montréal

**Nathalie RAULET CROSET**

Professeure des Universités, IAE Paris Sorbonne

**HDR soutenue publiquement le 22.09.2023, devant le jury composé de :**

**Franck AGGERI**

Professeur, Mines Paris PSL

Rapporteur

**Thibault DAUDIGEOS**

Professeur, Grenoble Ecole de Management

Examinateur

**Jean-Louis DENIS**

Professeur titulaire, Université de Montréal

Rapporteur

**Ariel MENDEZ**

Professeure des Universités, Université Aix-Marseille

Examinatrice

**Nathalie RAULET CROSET**

Professeure des Universités, IAE Paris Sorbonne

Rapporteure

**Annick VALETTE**

Professeure des Universités, Université Grenoble Alpes

Garante





## Remerciements

Je remercie chaleureusement Annick Valette pour avoir accompagné avec attention, intérêt et une bienveillante exigence mon travail de HDR. Nos échanges ont à chaque fois été des guides et des sources d'enrichissement. Merci également à Julienne Brabet et Valérie Chanal qui m'ont précédemment accordé du temps dans des essais avortés de concrétisation.

Je remercie grandement les membres du jury qui ont accepté de consacrer de leur temps pour évaluer et discuter mon travail, et dont les recherches ont pu être des ressources majeures de ce mémoire : Franck Aggeri, Thibault Daudigeos, Jean-Louis Denis, Ariel Mendez et Nathalie Raulet-Croset.

Mes recherches ont été l'occasion de rencontres et d'aventures empiriques et intellectuelles qui ont beaucoup de valeur à mes yeux. Merci donc à celles et ceux avec qui j'ai partagé ces moments qui en appellent d'autres je l'espère : Aurélien Acquier, Mathias Béjean, Marie-Aline Bloch, Cédric Dalmasso, Frédéric Garcias, Léonie Hénaut, Sylvie Jarnias, Philippe Lefebvre, Olga Lelebina, Lucie Noury, Elvira Periac, Stéphan Pezé, Jean-Claude Sardas, Annika Schilling, Blanche Segrestin, Mathias Szpirglas et Andreas Werr.

Les contextes institutionnels dans lesquels j'ai évolué ont également été des stimulants importants de ma trajectoire de recherche, notamment par les opportunités offertes et la liberté dont j'ai bénéficié pour entreprendre et explorer. Merci donc à Mines Paris-PSL et au Centre de gestion scientifique puis à Sciences Po Grenoble-UGA et au CERAG pour cela.

Je remercie particulièrement Anne Bartel-Radic pour m'avoir si bien accueilli et inséré dans l'environnement grenoblois. C'est un plaisir d'échanger et de travailler avec toi au quotidien.

Je ne saurais conclure ces lignes sans y associer Anna et Jeanne, parce que vous êtes de magnifiques sources d'inspiration par nos échanges et votre regard sur le monde, et sans immensément remercier Juliette pour, parmi plein d'autres choses, avoir soutenu ce travail de réflexion et d'écriture : « enfin ! ».



# Sommaire

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>5</b>
<b>LISTES DES FIGURES.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTE DES ENCADRES .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>9</b>
0.1. DIFFUSION ET CONTESTATIONS DE LA FORME BUREAUCRATIQUE .....	13
0.2. L'ÉTUDE DES ALTERNATIVES A LA FORME BUREAUCRATIQUE PAR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL, LES CONNAISSANCES ET LES DISPOSITIFS DE GESTION .....	17
0.3. VUE SYNOPTIQUE DES RECHERCHES ET DES PUBLICATIONS ASSOCIEES .....	20
0.4. D'UN DISPOSITIF A L'AUTRE : RELECTURE CRITIQUE ET PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE DE LA MISE EN DISPOSITIF ORGANISATIONNEL .....	24
0.5. PLAN DU MEMOIRE .....	26
<b>1. PARCOURS ET PRATIQUE DU METIER D'ENSEIGNANT-CHERCHEUR.....</b>	<b>28</b>
1.1. PARCOURS D'ENSEIGNANT-CHERCHEUR .....	29
1.2. PRATIQUE DE LA RECHERCHE (1) : CADRAGE EPISTEMOLOGIQUE ET CONSTRUCTION DES OBJETS .....	41
1.3. PRATIQUE DE LA RECHERCHE (2) : METHODES, RESULTATS ET VALORISATIONS .....	46
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 : AUTOEVALUATION CRITIQUE .....	62
<b>2. DES DISPOSITIFS DE GESTION POUR ORGANISER LA GOUVERNANCE COGNITIVE DES ENTREPRISES DEMOCRATIQUES.....</b>	<b>65</b>
INTRODUCTION. L'ALTERNATIVE ORGANISATIONNELLE DEMOCRATIQUE EST-ELLE SOUTENABLE ? .....	67
2.1. LES ENTREPRISES DEMOCRATIQUES : GENEALOGIE ET RISQUES DE « DEGENERESCENCE » .....	70
2.2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CIRCULATION DES SAVOIRS POUR ENTRETENIR UNE CAPACITE DE GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE .....	74
2.3. DES DISPOSITIFS DE GESTION DE LA DIFFERENCIATION-INTEGRATION DES SAVOIRS ANCRES DANS L'ACTIVITE .....	77
2.4. DES DISPOSITIFS ORGANISANT LA REGULATION DES FONCTIONS DE DIRECTION ET LA REVISION REGULIERE DE L'ORGANISATION .....	84
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....	89
<b>3. DES DISPOSITIFS DE GESTION DE L'INDIVIDUALISATION DANS LES BUREAUCRATIES PROFESSIONNELLES..</b>	<b>91</b>
INTRODUCTION. DES BUREAUCRATIES PROFESSIONNELLES BOUSCULEES .....	93
3.1. LES CABINETS DE CONSEIL FACE A LA DEMANDE D'EQUILIBRE DE VIE DE CONSULTANTS : DU POUVOIR DE NEGOCIATION AUX DISPOSITIFS INFORMELS AUX EFFETS INCERTAINS .....	96

3.2. PRESERVATION ET STIMULATION DES EXPERTISES DANS LES INGENIERIES : DU DEFICIT DE REPRESENTATION A L'ENTRETIEN D'UNE GESTION COLLECTIVE .....	113
CONCLUSION DU CHAPITRE 3. ....	127
<b>4. DES DISPOSITIFS DE GESTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES DE GOUVERNANCE</b> .....	<b>131</b>
INTRODUCTION. LES DEFIS DE LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES DE GOUVERNANCE .....	133
4.1. DE L'ESSOR DES POLITIQUES PUBLIQUES DE GOUVERNANCE AUX DIFFICULTES DE LEUR MISE EN ŒUVRE .....	135
4.2. GOUVERNER SANS LES INSTRUMENTS ? PROPOSITION POUR APPUYER LE PILOTAGE TERRITORIAL DE L'HETEROGENEITE DES SERVICES D'AIDE AUX PROCHES AIDANTS.....	147
4.3. GOUVERNANCE MULTI-NIVEAU DES DISPOSITIFS D'EXPERIMENTATION : DE LA PRESCRIPTION AUX PROCESSUS DE CONFIGURATION .....	166
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 .....	175
<b>5. DU DISPOSITIF DE GESTION A LA MISE EN DISPOSITIF ORGANISATIONNEL COMME PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....</b>	<b>179</b>
INTRODUCTION.....	180
5.1. LE DISPOSITIF EN SCIENCES DE GESTION : FONDEMENTS ET INSCRIPTION DE MES TRAVAUX .....	181
5.2. L'APPROCHE CONTEMPORAINE DU DISPOSITIF FOUCALDIEN EN SCIENCES DE GESTION .....	186
5.3. DU « DISPOSITIF ORGANISATIONNEL » A L'ETUDE DE LA MISE EN DISPOSITIF ORGANISATIONNEL .....	199
5.4. PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE DE LA MISE EN DISPOSITIF ORGANISATIONNEL.....	209
5.5. PREMIERES PERSPECTIVES THEORIQUES, EMPIRIQUES ET METHODOLOGIQUES.....	221
CONCLUSION DU CHAPITRE 5. ....	228
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>229</b>
VISION DE L'ENCADREMENT DOCTORAL.....	229
VISION DE LA DISCIPLINE ET DE LA RECHERCHE .....	234
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>236</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>275</b>

## Listes des figures

Figure 1. Organisation du mémoire de HDR .....	27
Figure 2. Cadre d'analyse de l'évolution des entreprises selon le temps, l'espace et les services (Gand, 2010) .....	58
Figure 3. Cadre d'analyse élaboré pour l'étude des réactions identitaires aux changements stratégiques dans les entreprises de services professionnels (Schilling et al., 2018).....	58
Figure 4. Modèle de type configuration sur les facteurs influant sur la possibilité d'arrangements individuel d'équilibre de vie dans les cabinets de conseil (Noury et al., 2017) .....	59
Figure 5. Illustration d'un instrument d'appui au déploiement territorialisé de services d'aide aux proches aidants (Gand et al., 2014).....	60
Figure 6. Modèle d'analyse d'une ESP dans son environnement (Gand, 2010) .....	104
Figure 7. Cadre d'analyse de la réaction des professionnels à un changement stratégique (Schilling et al., 2012) .....	106
Figure 8. Configuration favorisant la mise en œuvre réussie d'arrangements d'équilibre de vie (Noury et al., 2017).....	109
Figure 9. De la sous-estimation du délai d'assimilation au ralentissement de l'accumulation de ressources (Dalmasso et al., 2019, p. 132) .....	117
Figure 10. Représentation d'une double échelle scientifique et technique (Cabanès et al., 2016) .....	119
Figure 11. Exemple d'une structure de rôle et de parcours au sein d'un domaine d'expertise (Lelebina, 2014) .....	122
Figure 12. Typologie des participants au challenge (Dalmasso et al., 2018).....	125
Figure 13. Comparaison des trois modèles en administration publique (Klijn & Koppenjan, 2016, pp.9-10).....	138
Figure 14. Multiplicité des combinaisons possibles pour la couverture des besoins à partir de deux services.....	157
Figure 15. Exemple d'usage cartographique sur le cas Rural.....	159
Figure 16. Illustration du cadre théorique des processus de Mendez et al. (2010) .....	208
Figure 17. Éléments pour l'opérationnalisation d'un dispositif organisationnel .....	211
Figure 18. Cadre d'analyse de la mise en dispositif organisationnel .....	215



## Liste des tableaux

Tableau 1. Présentation thématique des recherches.....	23
Tableau 2. Cours développés à partir des recherches sur les entreprises de services professionnels.....	32
Tableau 3. Synthèse des travaux empiriques et de leur valorisation .....	63
Tableau 4. Différenciation de mandats de gestion pour les directions en entreprise démocratique .....	86
Tableau 5. Transformation de la profession d'avocat d'affaires à la fin du 19ème siècle aux Etats-Unis (Gand, 2008).....	100
Tableau 6. Exemples d'occurrence dans la base de données relationnelle .....	158
Tableau 7. Liste des dispositifs de coordination dans le champ de la perte d'autonomie (Bloch, 2022, p.12).....	225
Tableau 8. Type de thèse primée sur la période 2013-2022 par 4 associations scientifiques	231

## Liste des encadrés

Encadré 1. Méthode d'élaboration du mémoire .....	12
Encadré 2. Présentation du cadre de la recherche sur l'introduction d'arrangements individuels d'équilibre de vie .....	97
Encadré 3. Le rôle des menaces identitaires dans la réaction des professionnels à un changement stratégique (Schilling et al., 2012) .....	106
Encadré 4. Eléments méthodologiques sur les travaux sur les ressources d'ingénierie .....	114
Encadré 5. Cadre de la recherche sur les proches aidants (2010-2012) .....	148
Encadré 6. Cas fictif du territoire Rural .....	160
Encadré 7. Cadre méthodologique de l'évaluation processuelle de Paerpa.....	169

# Introduction générale

0.1. DIFFUSION ET CONTESTATIONS DE LA FORME BUREAUCRATIQUE .....	13
0.1.1. <i>La bureaucratie, forme organisationnelle dominante en théorie des organisations</i> .....	13
0.1.2. <i>Quelles alternatives à la forme bureaucratique ?</i> .....	15
0.2. L'ETUDE DES ALTERNATIVES A LA FORME BUREAUCRATIQUE PAR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL, LES CONNAISSANCES ET LES DISPOSITIFS DE GESTION .....	17
0.2.1. <i>L'étude processuelle de modèles d'action collective en difficulté ou innovants</i> .....	17
0.2.2. <i>Une attention particulière portée à la dynamique des connaissances</i> .....	18
0.2.3. <i>Le rôle organisant des instruments et des dispositifs de gestion</i> .....	19
0.3. VUE SYNOPTIQUE DES RECHERCHES ET DES PUBLICATIONS ASSOCIEES .....	20
0.3.1. <i>Présentation des thématiques</i> .....	20
0.3.2. <i>Tableau de synthèse des travaux</i> .....	21
0.4. D'UN DISPOSITIF A L'AUTRE : RELECTURE CRITIQUE ET PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE DE LA MISE EN DISPOSITIF ORGANISATIONNEL .....	24
0.5. PLAN DU MEMOIRE .....	26

La rédaction du mémoire d'habilitation à diriger des recherches laisse de la liberté au chercheur pour lui permettre de donner à voir sa trajectoire de recherche, sa manière de l'exercer, ses résultats et le programme sur lequel il souhaite se concentrer dans les années suivantes. Dans mon cas, je réalise ce travail après une vingtaine d'années de recherche et en ayant investi de nouveaux objets en cours de route. En outre, mes travaux ont été « tirés » par des recherches empiriques longitudinales approfondies, propices à la compréhension fine des phénomènes organisationnels à l'œuvre, sur une variété de thématiques (pérennisation des entreprises démocratiques, évolutions des entreprises de services professionnels, gestion des experts industriels, gouvernance multi-acteurs des politiques publiques). Méthodologiquement, cela m'a conduit à travailler dans une démarche abductive (David, 2000), alternant cadrages théoriques et études de terrain. Du point de vue des résultats académiques, j'ai en conséquence pratiqué régulièrement l'usage d'études de cas « intrinsèques » (David, 2004), c'est-à-dire en mobilisant des cadres théoriques choisis pour expliquer la situation étudiée en tant que telle. Ce type d'étude de cas se distingue de celles « instrumentales », dans lesquelles le terrain de recherche est mobilisé par rapport à un cadre et à une question théoriques arrêtés *a priori*. Même si des cadrages théoriques récurrents reviennent (principalement les instruments et les dispositifs de gestion, les dynamiques cognitives et l'apprentissage collectif dans le fonctionnement organisationnel), et ce dans un positionnement épistémologique constructiviste dans des sciences de gestion comme sciences fondamentales de l'action collective (Hatchuel, 2000), le fil directeur de ces différents travaux par-delà ma propre perception ne me semblait pas immédiat.

J'ai donc pris le parti d'appliquer une méthode de type « *grounded theory* » (Glaser & Strauss, 1999) pour faire ressortir progressivement des lignes de force de mes travaux, que j'ai approfondies et retravaillées ensuite pour en opérer une présentation synthétique mais aussi une relecture critique et pour poser les bases d'un programme théorique. L'encadré 1 ci-après retrace les grandes lignes de la méthode qui m'a guidée dans la production de ce mémoire.

## **Méthode d'élaboration du document**

### **1. Relecture systématique de 23 documents, choix de 18 productions**

Le matériau relu est composé de : ma thèse de doctorat, un livre co-écrit, 11 articles dans des revues classées, 1 article dans une revue non-classée, 4 chapitres d'ouvrage, 4 communications

dans des conférences de références (AGRH, AIMS, AOM, EGOS) et un rapport de recherche public suite à l'évaluation qualitative d'une expérimentation.

Une fiche de synthèse de chaque document a été nourrie selon la structure suivante : Question de recherche / objectif ; Cadre théorique / d'analyse ; Méthodologie ; Principaux résultats ; Principales contributions ; Commentaires personnels après relecture.

Dans le cours de la rédaction, je n'ai conservé que 18 documents, joints dans le tome 2 de cette habilitation à diriger des recherches, en retirant deux articles non centraux dans mon propos, un chapitre d'ouvrage, une communication et le rapport de recherche évoqué.

## **2. Codage de « premier degré » des fiches de synthèse**

J'ai ensuite procédé à un codage ouvert des différentes fiches de lecture en m'appuyant sur un support graphique manuel de type carte cognitive. J'y faisais apparaître les différentes thématiques et notions théoriques dominantes, mais aussi les contextes de recherche (ex : entreprise démocratique, politique publique relative à la perte d'autonomie...). Un codage numérique des publications me permettait également de les associer aux éléments afin de faire ressortir les points les plus récurrents et dominants dans mes publications.

## **3. Codage de « second degré » : sélection de concepts et notions cœurs dans les travaux, à approfondir en lien avec de la littérature**

Sur la base du premier codage, j'ai réalisé une seconde carte mentale en y positionnant centralement les éléments les plus récurrents : gouvernance, dispositifs et instruments de gestion, apprentissage collectif et professionnels.

J'ai procédé ensuite à des associations autour de certaines notions, particulièrement « gouvernance », terme polysémique et étudié dans des contextes différents (entreprise de services professionnels, coopérative, politique publique) et sur des orientations d'analyse également variées (gouvernance cognitive, collégialité, démocratie organisationnelle, politique publique).

Cela m'a conduit à approfondir des lectures sur des notions cœur ou candidates à structurer une ligne directrice : un axe était relatif au contexte de mes objets empiriques, un autre était centré sur l'approfondissement de la notion de « dispositif ».

## **4. Approfondissement par des lectures sur des notions cibles et élaboration d'une ligne directrice**

Sur la caractérisation de mes terrains de recherche, j'ai commencé par travailler sur la notion d'organisation pluraliste (Brès et al., 2018; Denis et al., 2001), ce qui m'a conduit à retenir comme caractéristique saillante des contextes empiriques de mes recherches qu'ils se positionnaient dans des contestations ou des alternatives de la forme bureaucratique d'organisation. J'ai approfondi cette orientation en lisant ou relisant des travaux sur l'idéal-type bureaucratique et les formes organisationnelles associées (Adler & Borys, 1996; Desreumaux, 2015a; Mintzberg, 1979; Pugh et al., 1969; Weber, 1995).

Sur le cadrage théorique de mes travaux, j'ai lu ou relu des travaux portant sur les outils, les instruments et les dispositifs de gestion de ce que j'appellerai dans la chapitre 5 leur « premier moment théorique » (Aggeri & Labatut, 2010; Hatchuel & Weil, 1992; Labatut et al., 2012; Lozeau et al., 2002; Moisdon, 1997, 2005a).

Ce travail m'a conduit à une exposition de mes travaux de recherche organisée sur la question des dispositifs de gestion soutenant l'existence d'alternatives organisationnelles à la forme bureaucratique dans trois contextes : entreprises démocratiques (chapitre 2), bureaucraties professionnelles (chapitre 3) et politiques publiques de gouvernance (chapitre 4).

Puis dans un mouvement de réflexion critique par rapport à mes travaux et de projection sur mes futures recherches, je me suis orienté vers un approfondissement de la notion de dispositif à partir de recherches récentes important en sciences de gestion le concept de dispositif élaboré par Michel Foucault (Aggeri, 2014, 2017; Gilbert & Raulet-Croset, 2021; Le Breton & Aggeri, 2018; Raffnsøe et al., 2016).

Ceci m'a conduit à élaborer une proposition théorique et programmatique ancrée dans la notion de mise en dispositif organisationnel comme processus de changement organisationnel dans de tels contextes, et plus particulièrement pour étudier les politiques publiques contemporaines dites de gouvernance. J'en expose les soubassements théoriques et en propose un cadre d'analyse de nature heuristique à mettre à l'épreuve sur de futures recherches (Chapitre 5).

*Encadré 1. Méthode d'élaboration du mémoire*

## 0.1. Diffusion et contestations de la forme bureaucratique

### 0.1.1. La bureaucratie, forme organisationnelle dominante en théorie des organisations

Les travaux en théorie des organisations ont été dominés jusque dans les années 1980 par l'étude de la forme bureaucratique (Brès et al., 2018; Desreumaux, 2015b). Des explications empiriques et académiques y ont concouru. Tout d'abord, comme le remarque Max Weber dans Économie et société, publié *post-mortem* en 1921, la bureaucratie se diffuse très rapidement pour répondre aux enjeux de pilotage des grandes organisations qui émergent au tournant du 20<sup>ème</sup> siècle dans les administrations publiques comme dans les entreprises privées, mais aussi avec la structuration des partis politiques de masse associé à la diffusion de la démocratie politique (Weber, 1995). Dans cette « révolution organisationnelle » (Hobson, 1986), **la forme d'organisation bureaucratique est alors considérée comme la réponse la plus efficace et efficiente** car elle favorise la prévisibilité des comportements individuels et collectifs (Mintzberg, 1979; Weber, 1995).

Pour autant, Weber qualifie dans Économie et société la bureaucratie comme un idéal-type, c'est-à-dire une abstraction rassemblant des caractéristiques propres à un phénomène mais qui ne se retrouve pas de manière pure empiriquement. Il veut ce faisant qualifier un processus de rationalisation historique appuyé sur un type de domination rationnel-légal qui a des conséquences dans l'organisation des sociétés concernées (Weber, 1995). Weber identifie un certain nombre de caractéristiques liées à cet idéal-type<sup>1</sup>, mais son raisonnement reste macro-analytique, à l'échelle d'un processus général dans les sociétés occidentales, et il ne confronte pas l'idéal-type à des études organisationnelles empiriques (Duran, 2021).

L'analyse organisationnelle de la forme bureaucratique s'est développée, non pas dans la foulée de la parution d'Économie et société, mais à partir de sa traduction aux États-Unis par Talcott Parsons dans les années 1940 qui a conduit aux travaux de sociologues américains des années 1950 (Selznick, Gouldner, Blau...) (Desreumaux, 2015b; Duran, 2021; Rouleau, 2011). Ces études de cas empiriques ont contribué à mettre en évidence certaines limites de la forme d'organisation bureaucratique. J'emploie le terme de « forme organisationnelle » pour qualifier la bureaucratie afin de souligner son existence empirique (y compris dans sa variété, cf. *infra*)

---

<sup>1</sup> Subordination à une autorité par la définition précise des compétences, hiérarchie des fonctions, gestion sur la base de règles écrites, spécialisation, technicité des fonctions, recrutement sur la base d'une qualification, rémunération régulière sous forme de salaire et séparation de la fonction et de la personne.

et la logique d'ensemble des caractères organisationnels qui orientent la conception des modes de coopération dans cette approche.

Les caractéristiques saillantes les plus soulignées sont les suivantes (Adler & Borys, 1996 ; Desreumaux, 2015 ; Mintzberg, 1979 ; Rouleau, 2011) :

- Usage de règles écrites à visée exhaustive pour prescrire les actions attendues
- Division formelle du travail par spécialisation
- Recours à la hiérarchie sur la base des compétences

Des études de la bureaucratie ont mis en évidence des limites, par exemple de cercles vicieux (Crozier, 1963) ou encore d'impossibilité de prescrire sans laisser de marge de manœuvre opérationnelle (sur les *street-level bureaucrats*, (Weatherley & Lipsky, 1977)). Il n'en est pas moins demeuré qu'elle est restée la forme organisationnelle dominante.

Outre la variété de formes empiriques relevées (Gouldner, 1957, 1958; Pugh et al., 1969), **les conditions d'environnement soutenant l'efficacité de cette forme organisationnelle sont importantes** à relever pour comprendre la diffusion limitée, la remise en cause ou la déstabilisation de la bureaucratie mécaniste (Mintzberg, 1979) dans certains types d'organisations :

- La **stabilité de l'environnement et du contexte**, permettant de projeter avec peu d'incertitude les finalités et les moyens.
- Des **savoirs et des compétences établis, formalisables** et détenus par une technostructure et une hiérarchie à même de les faire appliquer en situation.

Or ces conditions vont à partir des années 1980, que ce soit dans le secteur privé mais aussi public (Hood, 1995), être **remises en cause** : économie de la variété, économie de la connaissance, compétition par l'innovation, développement des coopérations inter-organisationnelles..., autant de mouvements qui ont ébranlé les fonctionnements établis d'organisation de type bureaucratique avec l'introduction de « nouvelles formes d'organisation » (Desreumaux, 2015a) telles que la gestion par projet, les structures matricielles ou les modèles de production complexes (Hatchuel & Sardas, 1992; Midler, 1993). Dans le secteur public, la vague anglo-saxonne néo-libérale des années 1980 s'appuie sur une critique de l'efficacité et de l'efficience de la forme bureaucratique dans l'administration. Cela ouvre la voie à un retrait de l'État et à un recours au marché ou à son imitation pour réaliser

certaines activités, ce qui fut étiqueté « *new public management* » (Hood, 1991). Une troisième voie émerge également, s'appuyant sur une double critique de l'efficacité et du manque de participation démocratique (Chevallier, 2011; Klijn, 2008), qui se caractérise par la coopération en réseau entre l'État et d'autres acteurs publics ou privés (Rhodes, 1997).

**Cette remise en cause des conditions favorables à la forme organisationnelle bureaucratique ouvre la voie à une recherche d'alternatives organisationnelles**, tant en pratique que dans des travaux théoriques visant à sortir du modèle « unitaire » bureaucratique (Hardy, 1991) et intégrant une approche « pluraliste » de l'organisation (Brès et al., 2018).

#### 0.1.2. Quelles alternatives à la forme bureaucratique ?

Si la remise en cause des conditions d'efficacité de la forme bureaucratique est majeure à partir des années 1980, cette dernière n'a jamais été exclusive et a cohabité avec des alternatives, dont une synthèse est proposée par Mintzberg (1979).

Dans Économie et société, Weber caractérise, à côté de l' « administration bureaucratico-monocratique » (Weber, 1995), un second principe d'organisation du pouvoir, non monocratique mais collégial, mettant en exergue le caractère pluraliste de la collégialité auquel il associe notamment la parité et la recherche de consensus.

Ce second principe d'organisation des pouvoirs dans une organisation a été moins diffusé, ce qui peut s'expliquer par un contexte historique marqué par la diffusion rapide et large de la grande organisation de type bureaucratique aussi bien dans l'univers industriel que d'administration publique : le phénomène nouveau était la bureaucratie, porteuse de l'espoir de sociétés construites sur une base rationnelle-légale.

Pour autant, **deux « poches » organisationnelles ont résisté plus ou moins à la diffusion bureaucratique**, par la nature de l'activité et/ou par une volonté politique :

- Les **activités de professionnels** : activités très qualifiées impliquant une certaine autonomie de réalisation voire stratégique (Baylin, 1985), des besoins capitalistiques souvent réduits, et dont les membres ont un pouvoir de négociation conséquent (Denis et al., 2019; Greenwood et al., 1990; Lazega, 2001; Mintzberg, 1990; Scott, 1965).
- La **recherche d'alternatives démocratiques à l'entreprise capitaliste-hiérarchique** : avec des vagues récurrentes de propositions d'organisation sur des principes démocratiques



et non sur la possession du capital et la hiérarchie (Desroche, 1976; Gand, 2008; Stryjan, 1989).

Or, dans ma thèse et depuis ma thèse, **mes travaux ont tout d'abord porté sur des objets de recherche inscrits dans l'une ou l'autre de ces alternatives à la forme organisationnelle bureaucratique :**

- En explorant des modalités d'adaptation des organisations au pouvoir et à la maîtrise des savoirs par des professionnels, dans de grandes entreprises industrielles et dans des entreprises de services professionnels (consultants).
- En explorant des modalités volontaires d'organisation alternative aux principes bureaucratiques et capitalistes : entreprise démocratique et coopératives.

En outre, mon troisième champ d'études empiriques, à partir de 2010, a porté sur la mise en œuvre de **politiques publiques multi-acteurs**, dites de « gouvernance » (Osborne, 2006; Rhodes, 1996), essentiellement dans le domaine de la perte d'autonomie des personnes âgées.

Je me suis donc intéressé à la manière dont pouvaient exister différentes alternatives à la forme d'organisation bureaucratique et comment des formes « pluralistes » (Brès et al., 2018), en adaptation, en hybridation ou en rupture du modèle dominant, pouvaient se concrétiser et se pérenniser. Plus précisément, je m'inscris dans l'approche « interne » du pluralisme (Jarzabkowski & Fenton, 2006), ancrée dans le fonctionnement interne des organisations, par distinction de l'approche « externe » à laquelle sont associés les travaux portant sur les logiques institutionnelles (Kraatz & Block, 2008).

Face au modèle « unitaire » (Hardy, 1991) ou de l'entreprise « conventionnelle » (Pendleton, 2001), capitaliste-hiérarchique, l'expression même d'« alternative » indique plus une volonté de distinction, de recherche d'une autre voie, que l'orientation immédiate vers une forme organisationnelle qui serait établie. Car là où la « monocratie », pour reprendre l'expression de Max Weber, identifie une figure du pouvoir, le « pluralisme », la démocratie organisationnelle ou encore les réseaux de gouvernance (Klijn & Koppenjan, 2016) sont des principes organisationnels dont la concrétisation n'est pas aussi immédiate. Comme le remarquait l'helléniste Jacqueline de Romilly dans le contexte politique de la Grèce antique (2006), à la différence de la monarchie et de l'oligarchie, qui s'appuient sur des figures du pouvoir définies (*arké*), la démocratie renvoie à un principe de légitimité dont les figures sont à concevoir.

La « concrétisation » d'alternatives pluralistes, au sens du processus rendant effective et pérenne leur existence, est au cœur des travaux que j'ai menés. Théoriquement, **l'enjeu est de décrire, comprendre et expliquer les processus spécifiques de concrétisation d'actions collectives « pluralistes »**. L'orientation de ce questionnement se justifie par les limites des cadres existants et les difficultés empiriques observées : limites de diffusion de formes alternatives (coopératives), crises récurrentes (entreprises démocratiques), difficultés à atteindre les objectifs (gouvernance publique en réseau) ou à réviser des modèles contestés ou marquant des limites d'efficacité (entreprises de services professionnels, ingénieries et experts industriels).

## 0.2. L'étude des alternatives à la forme bureaucratique par le changement organisationnel, les connaissances et les dispositifs de gestion

Je vais à présent préciser ce à quoi je me suis plus particulièrement intéressé en étudiant des organisations alternatives à la forme bureaucratique. Trois éléments me semblent caractéristiques de la plupart de mes travaux.

### 0.2.1. L'étude processuelle de modèles d'action collective en difficulté ou innovants

Je m'appuie sur la définition de Chester Barnard d'une organisation pour expliciter mon approche des difficultés organisationnelles à l'origine de recherche et d'accompagnement d'organisations. Selon Chester Barnard (Barnard, 1968)<sup>2</sup>, trois éléments sont à la base d'une organisation formelle : 1) l'engagement des personnes dans une organisation, dont ils deviennent membres avec une « volonté de coopérer » ; 2) l'engagement des membres pour contribuer à l'accomplissement d'un « but commun » (*common purpose*) ; 3) les « moyens de communiquer » fournis aux membres pour leur permettre de coopérer et de contribuer à la réalisation de l'objectif commun.

Barnard énonce ensuite deux conditions nécessaires à la poursuite de la coopération entre membres permettant la continuation de l'existence d'une organisation (1968, p73). La première, l'efficacité, désigne l'atteinte, le plus souvent partielle, des buts communs à

---

<sup>2</sup> Ces éléments ont été exposés dans un article publié dans la RIHME en 2019, « De l'irréductibilité de la démocratie d'entreprise à ses institutions au travail d'incarnation des dispositifs de gestion » (Gand, 2019).

l'organisation. La seconde, la satisfaction des membres, est reliée aux rétributions (pécuniaires, symboliques, compétences, ...) que les personnes retirent de leur participation.

L'approche processuelle de l'organisation par Barnard permet de caractériser les difficultés d'une coopération pérenne pour deux raisons, qui peuvent se coupler : un déficit d'efficacité au sens d'une inadéquation des modes d'organisation par rapport aux objectifs communs ou une perte de cohésion du collectif, que cela soit provoquée par des facteurs externes (rupture technologique, concurrence, ...) ou internes (évolution des attentes des membres, manque d'adhésion au projet, ...). Ce sont ces difficultés qui sont à l'origine de « crises » organisationnelles (Hatchuel, 2000), c'est-à-dire des moments où une organisation rencontre des difficultés et qui peuvent enclencher un processus de changement organisationnel.

**Les crises sont des moments révélateurs du fonctionnement organisationnel** durant lesquels s'inventent ou échouent à se réaliser des transformations de l'action collective (Hatchuel, 2000). Mais y avoir accès empiriquement n'est pas aisé. Cela a eu des conséquences méthodologiques, m'ayant amené à privilégier des **méthodes longitudinales et de recherche collaborative** (Shani et al., 2003) avec des partenaires organisationnels confrontés à ces difficultés.

#### 0.2.2. Une attention particulière portée à la dynamique des connaissances

La forme bureaucratique s'appuie sur des savoirs établis, stabilisés dans des règles, des procédures, des instruments de calcul (voir par exemple le rôle du compte de capital en comptabilité selon Weber dans Economie et société), et des pouvoirs structurés autour d'une hiérarchie associant un rôle avec une maîtrise de compétences et de connaissances.

Dans les approches « pluralistes » de l'organisation (Brès et al., 2018; Denis et al., 2001), que ce soit par volonté politique (coopératives) ou de manière plus contingente (organisations pluralistes de type hôpital), la « collectivisation » du pouvoir va de pair avec une distribution des savoirs et une nécessité de construire à plusieurs les objectifs communs et les moyens associés.

Si l'on adopte une grille de lecture assise sur le duo savoirs/rerelations (Hatchuel, 2000) ou savoirs/pouvoirs (Foucault, 1975, 1976), les questions de pouvoir ont régulièrement été mises en avant comme point central de remise en cause de la hiérarchie (Hernandez, 2006; Jaumier, 2017; Meister, 1974; Michels, 1914). Dans mes travaux, j'ai pris une orientation différente et

prêté une **attention particulière aux dynamiques de connaissances, à l'apprentissage collectif**, jusqu'aux enjeux d'une gouvernance cognitive des alternatives à la forme bureaucratique, que ce soit dans des contextes d'entreprise démocratique ou de mise en œuvre d'une politique publique multi-acteurs. En outre, l'importance de cette dimension cognitive s'est imposée dans des univers professionnels où des crises de l'activité apparaissaient (Dalmasso et al., 2018; Gand, 2008) du fait d'une déstabilisation des objets d'activité ou de l'organisation de cette dernière. Je m'inscris ce faisant dans une tradition de recherche du Centre de gestion scientifique de Mines Paris-PSL où j'ai été formé puis ai commencé ma carrière (Hatchuel, 1994a, 1997b; Hatchuel & Weil, 1992).

L'entrée par les connaissances nécessite une compréhension fine des activités et de leurs modalités d'apprentissage afin d'identifier les tensions d'exercice pouvant exister et leur articulation possible avec des exercices « pluralistes » du pouvoir. C'est ainsi que j'ai défendu l'idée que la dégénérescence inévitable des entreprises démocratiques mise en exergue par des auteurs classiques du sujet (Meister, 1974; Michels, 1914; Webb & Webb, 1897) était en germe à partir du moment où la différenciation des rôles et des compétences propre au développement organisationnel n'était pas accompagné de mécanismes d'« intégration » de savoirs utiles à la gouvernance démocratique (Gand, 2015).

### 0.2.3. Le rôle organisant des instruments et des dispositifs de gestion

Enfin, plutôt qu'une étude des organisations centrée sur leurs structures, dont j'ai pu par exemple montrer les limites dans la compréhension de la démocratie organisationnelle, je m'inscris dans la lignée théorique de travaux étudiant les organisations et leurs transformations par **les instruments et les dispositifs de gestion qui structurent, régulent, contraignent et habilitent** (Giddens, 1984) **les acteurs et les capacités d'action collective** (Aggeri & Labatut, 2010; Berry, 1983; Hatchuel & Weil, 1992; Moisdon, 1997). Il y a dans cette manière d'aborder l'étude de l'action collective, qui se retrouve également en sciences politiques (Lascoumes & Le Galès, 2004), un souci d'étudier la concrétisation au-delà des discours rationnels, de saisir les cohérences et les incohérences sans préjuger que l'action découle de l'intention initiale (Aggeri, 2017). Il s'agit donc d'une entrée par l'étude de l'infrastructure de l'action collective, ses supports, qui en fait un niveau intermédiaire permettant de naviguer entre les actions opérationnelles et les orientations stratégiques (je reviens sur ce point dans le chapitre 5).

L'étude du changement organisationnel par les instruments et les dispositifs de gestion est une orientation théorique mais aussi méthodologique : il s'agit d'un mode d'investigation et de révélation des comportements organisationnels. Ceux-ci sont également des leviers de changement organisationnel et d'apprentissage collectif (Moisdon, 1997), les instruments de gestion étant eux-mêmes porteurs d'une vision simplifiée de l'organisation en lien avec une philosophie gestionnaire et assis sur un substrat technique (Hatchuel & Weil, 1992).

Je vais dans le reste de cette introduction générale donner une vue d'ensemble des travaux présentés et de leur restitution dans ce mémoire, puis quelques éléments sur la relecture critique qui m'a amené à proposer un essai théorique programmatique dans le cinquième chapitre, avant de présenter le plan d'ensemble retenu.

### 0.3. Vue synoptique des recherches et des publications associées

#### 0.3.1. Présentation des thématiques

Les dispositifs de gestion et la concrétisation d'alternatives à la forme bureaucratique sont des fils directeurs de l'exposé de mes travaux. Contextuellement, j'ai déployé des recherches dans **trois champs d'action collective dans lesquels j'ai abordé des questions de changement organisationnel**.

Les deux premiers sont des suites en prolongement ou en élargissement de mon travail de thèse. Celle-ci était ancrée dans un terrain de recherche-intervention (2004-2007), un cabinet d'expertise et de conseil auprès des institutions de représentation du personnel autogestionnaire, créé à la fin des années 1960 et traversant une double crise :

- de la transformation de son activité et de la manière de s'organiser en réponse à celle-ci ;
- de sa gouvernance démocratique, marquée par des conflits et un déficit de candidatures par endroits.

Ma thèse cherchait à éclairer la manière dont une voie de révision de l'activité, plus collective, pouvait exister et être articulée à une évolution de certains pans de la gouvernance démocratique. J'y montrais notamment en quoi la concrétisation d'un souhait de gouvernance démocratique n'est pas un paramètre figé, naturalisé, mais conjoint à la nature de l'activité et

à ses besoins d'organisation. Ainsi, il est plus facile d'organiser démocratiquement des collectifs de professionnels autonomes dans l'exercice de leur activité car ils requièrent moins de besoins de coordination et d'objets à gouverner en commun (Sainsaulieu et al., 1983). En conséquence, les modes d'organisation de l'activité et de régulation démocratique sont pour partie couplés, ou ont en tout cas interdépendants (Cornforth, 1995; Gand, 2015; Gombert et al., 2022).

Ceci m'a conduit à m'intéresser à la fois à la manière dont les activités de services professionnels se transformaient et se rationalisaient, et aux processus de régénération du fonctionnement démocratique (Cornforth, 1995; Stryjan, 1994) des entreprises faisant le choix d'une telle gouvernance, comme les coopératives mais aussi dans les modèles autogestionnaires moins institutionnalisés (Stryjan, 1989).

J'ai donc travaillé sur les thèmes suivants en prolongement de ma thèse :

1. La **pérennisation des entreprises démocratiques** ;
2. Les **transformations des organisations de professionnels** : rôle des professionnels dans le changement des entreprises de services professionnels et évolution des ingénieries et expertises industrielles.

En parallèle, je me suis investi sur un nouveau champ de recherches, la **mise en œuvre des politiques publiques multi-acteurs, dites de gouvernance**, essentiellement dans le champ de la perte d'autonomie des personnes âgées. Ce thème de recherche est aujourd'hui le cœur de mon programme présent et à venir.

### 0.3.2. Tableau de synthèse des travaux

Dans le tableau 1. ci-après, je présente une synthèse par thème des différentes recherches menées selon :

- Le contexte
- L'objectif / la question de recherche
- L'approche théorique / le cadre d'analyse
- La méthodologie
- Les principaux résultats
- Les principales références bibliographiques associées aux travaux.

Par rapport aux **trois lignées de recherche introduites, qui feront chacune l'objet d'un chapitre de présentation** (cf. chapitres 2, 3 et 4), j'ai divisé celle sur les organisations professionnelles en trois afin de rendre compte de la spécificité des questions théoriques et des contributions dans des champs scientifiques différents.

Contexte	Entreprise démocratique	Entreprise de services professionnels/consultants	Ingénierie et experts industriels	Ingénierie et innovation radicale	Politique publique de gouvernance
<b>Objectif / question de recherche</b>	Comment organiser une gouvernance démocratique non-dégénérante ? Quelles fonctions de direction dans ce contexte ?	Comment s'opère le changement organisationnel dans les entreprises de services professionnels ?	Quels dispositifs de gestion des experts et des collectifs d'expertise ?	Un réseau social d'entreprise peut-il être mobilisé pour stimuler l'innovation radicale ?	Comment mettre en œuvre des politiques publiques multi-acteurs territorialisées ?
<b>Approche Cadre théorique / d'analyse</b>	Barnard, Follett Instrument et dispositifs de gestion Travail d'organisation (De Terssac) Travaux autour de la dégénérescence / régénérescence démocratique	PSFs (Professional service firms) Identité professionnelle / Régulation identitaire	Littérature Double échelle Littérature Resource-based-view	Innovation radicale Réseau social d'entreprise	Gouvernance, réseaux de gouvernance Territorialisation Instruments d'action publique / instruments de gestion
<b>Méthodologie</b>	1) Etude de cas unique via une recherche-intervention, 2) Etudes de cas multiples, 3) Généalogie	1) Généalogie Etudes de cas d'organisation et de professionnels 2) 2 contextes : changement stratégique, demandes d'arrangement vie professionnelle/vie privée	1) Etudes de deux cas d'organisation 2) Etude d'un cas unique	Etude de cas unique : entretiens, observation non participante et évaluation	Evaluation d'expérimentations de politiques publiques
<b>Principaux résultats</b>	Mise en évidence des liens consubstantiels entre activité organisée et régulation démocratique.  Mise en évidence de l'enjeu de la circulation des savoirs pour éviter la dégénérescence liée à l'introduction de division du travail et de dispositifs de gestion.  Fonctions managériales associées à des espaces de participation et de contrôle.  Nécessité d'innovations instrumentales et de dispositifs de gestion intégrant pilotage de l'activité et régulation démocratique.	Proposition d'un cadre d'analyse discutant la "bureaucratization" des PSFs décrite dans la littérature.  Menaces identitaires et réactions des professionnels dans le changement organisationnel.  Modèle de configuration organisationnelle pour la mise en œuvre de mesures d'équilibre de vie privée/professionnelle) dans les PSFs : limite du modèle dominant pour une mise en dispositif formel et pérenne.  Identification d'un nouveau modèle identitaire, le "professionnel augmenté"	1) Sous-estimation des délais d'apprentissage ; dispositifs d'intégration et modèles de croissance inadaptés  2) Effet de l'introduction d'une double échelle : individualisation et risques sur la production collective d'expertise	Processus abouti grâce à un pilotage intensif, qui ne peut compenser d'autres conditions organisationnelles telles qu'un soutien managérial.	Constat d'une absence d'instruments spécifiques adaptés à la mise en dispositif visée  Proposition de cadres d'analyse, d'une approche expérimentale et d'un instrument à mettre en dispositif (cartographie pour synthèse cognitive)
<b>Références associées</b>	AIMS 2007, Thèse 2008, E&H 2009, RFG 2015, RIMHE 2019	EGOS 2010, SIJ 2012, JPO 2017, Working paper augmented professionals	RI/IR 2018, MI 2019	RFG 2018	Livre 2014, chap 2016, PMP 2018, AOM 2019, chap Grands auteurs 2021, Encyclopédie 2022

Tableau 1. Présentation thématique des recherches



#### 0.4. D'un dispositif à l'autre : relecture critique et proposition d'un cadre d'analyse de la mise en dispositif organisationnel

Comme expliqué dans l'encadré 1 relatif à la méthode d'élaboration de ce mémoire, le travail mené pour ce dernier a été l'occasion d'engager un **aggiornamento théorique sur la notion de dispositif de gestion** qui traverse la plus grande partie de mes travaux. Alors que ceux-ci s'appuient sur une première lignée de travaux portant sur les instruments de gestion et leurs effets (Berry, 1983 ; Hatchuel & Weil, 1992 ; Moisdon, 1997), une relecture critique m'a conduit à souligner des limites pour interpréter des résultats de recherche, particulièrement sur mes objets récents que sont les mises en œuvre de politiques publiques de gouvernance. Parmi celles-ci, le dispositif de gestion de « première génération » est un élargissement analytique qui reste situé et associé au rôle des instruments de gestion dans l'action collective. Il est alors un « agencement de règles, d'outils et d'acteurs en vue d'une finalité assignée » (Moisdon, 1997). Par rapport à une approche centrée sur les instruments proprement dits, il s'agit d'établir les modalités d'usage et d'adéquation entre l'objet de gestion (de Vaujany, 2005), sa philosophie gestionnaire (Hatchuel & Weil, 1992), et son opérationnalisation organisationnelle.

Cet ancrage théorique m'est apparu adapté aux objets d'étude de l'époque, dans des activités et des espaces circonscrits, le plus souvent à l'intérieur d'une seule organisation. Mais il me semble aussi que **certaines limites analytiques** apparaissent pour théoriser des processus multi-acteurs, dont la finalité même est parfois reconstruite chemin-faisant, qui sont cadrés et recadrés par des discours stratégiques et politiques, par des éléments matériels et discursifs, qui émergent et font (ou échouent à faire) dispositif progressivement selon des séquences temporelles qui se succèdent de manière indéterminée.

Or les travaux contemporains en sciences de gestion sur le **dispositif foucauldien pour étudier l'action collective organisée** (Aggeri, 2014, 2017; Gilbert & Raulet-Croset, 2021; Le Breton & Aggeri, 2018; Raffnsøe et al., 2016) offrent selon moi une orientation théorique répondant aux limites identifiées et des perspectives pour mes futures recherches. J'y vois même un candidat théorique pour l'analyse des processus de mise en œuvre de politiques publiques de gouvernance par rapport à la notion organisationnelle de réseau (Klijn & Koppenjan, 2016).

Aggeri (2014 ; 2017) et Gilbert et Raulet-Croset (2021) sont les principaux auteurs identifiés qui ont réalisé un travail d'importation théorique du dispositif foucauldien en sciences de gestion. Ils définissent respectivement ainsi :

- Le dispositif stratégique : « **agencement d'éléments hétérogènes (discursifs, matériels, organisationnels, humains et cognitifs) en vue d'une finalité stratégique** » (Le Breton & Aggeri, 2018, p.853)
- Le dispositif de gestion : « **des arrangements, provisoires et évolutifs, entre des éléments matériels et idéels, organisés en vue de réguler les activités collectives et contribuer, par hypothèse, à une performance.** » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p.84).

Quatre marqueurs sont à retenir en première lecture de cette approche foucauldienne du dispositif :

- L'hétérogénéité des éléments qui font dispositif, parmi lesquels l'instrument est un élément matériel au milieu d'autres éléments.
- L'importance des liens entre les éléments, qui contribuent à établir la « morphologie » du dispositif (Aggeri, 2014, p.51).
- L'existence d'une finalité, qui ne détermine cependant pas la concrétisation du dispositif (elle cadre).
- Son inscription dans un moment historique, qui marque sa genèse en réponse à une « urgence » (Foucault, 1994, p.299).

Je me suis appuyé sur ces travaux pour proposer les notions :

- de **dispositif organisationnel**, défini comme « **l'agencement régulé en vue d'une finalité organisationnelle d'éléments de nature hétérogène (discursifs, matériels, cognitifs, humains, relationnels) agissant sur les pratiques des acteurs** » ;
- et de **mise en dispositif organisationnel**, que je conçois comme le **processus de changement organisationnel dans lequel un dispositif organisationnel est élaboré, mobilisé, adapté ou révisé et plus ou moins articulé à d'autres éléments.**

Dans le chapitre 5, je consacre alors les deux dernières sections à **proposer un cadre d'analyse opérationnalisant les deux notions** pour les mobiliser dans des recherches futures, ce pour quoi je lui donne un caractère heuristique.

Concernant la mise en dispositif organisationnel, je propose d'approfondir la dimension temporelle de celle-ci et j'opère des rapprochements entre des **éléments théoriques d'analyse processuelle** (Mendez (Coord.), 2010) et les dispositifs de type foucauldien.

Je dessine enfin des **perspectives programmatiques** de recherche empiriques pour mettre le cadre d'analyse à l'épreuve.

## 0.5. Plan du mémoire

La suite de ce mémoire d'habilitation à diriger des recherches est structurée de la manière suivante. Le premier chapitre revient sur mon parcours, ma posture de chercheur, mes méthodes et pratiques de recherche, mes contributions et en fait une analyse critique.

Les trois chapitres suivants sont thématiques et présentent des synthèses de recherches dans trois contextes organisationnels pluriels :

- Des dispositifs de gestion pour organiser la gouvernance cognitive des entreprises démocratiques (Chapitre 2)
- Des dispositifs de gestion de l'individualisation dans les bureaucraties professionnelles (Chapitre 3)
- Des dispositifs de gestion pour la mise en œuvre des politiques publiques de gouvernance (Chapitre 4)

Le cinquième et dernier chapitre développe l'approche foucauldienne des dispositifs, son importation dans les sciences de gestion, prometteuse mais encore restreinte, puis ma proposition de cadre d'analyse et son articulation avec un programme de recherche.

En conclusion générale, j'évoque ma vision de l'encadrement doctoral et je reviens sur ma vision des sciences de gestion dans un contexte contemporain marqué par les crises sociétales et les défis des transitions écologiques, numériques et démographiques.

La figure 1. ci-après schématise la logique d'ensemble de ce mémoire.

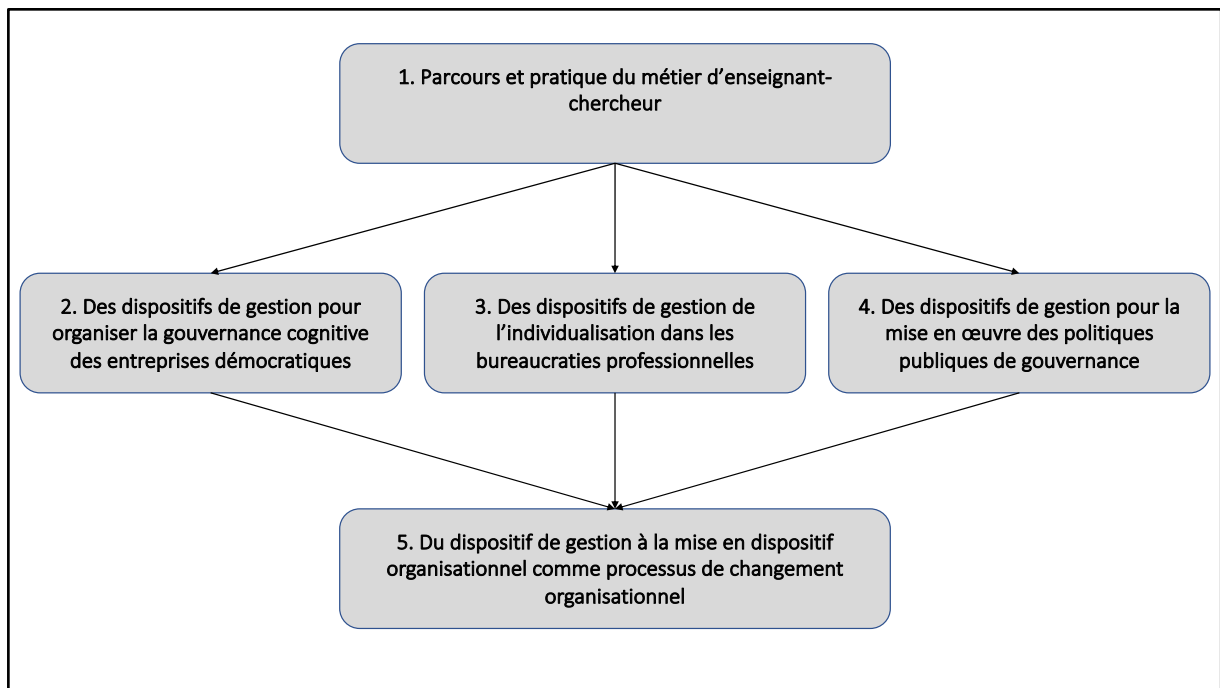


Figure 1. Organisation du mémoire de HDR

# 1. Parcours et pratique du métier d'enseignant-chercheur

1.1. PARCOURS D'ENSEIGNANT-CERCHEUR .....	29
1.1.1. <i>Des compétences méthodologiques en recherche collaborative et via l'enseignement</i> .....	30
1.1.2. <i>Une autonomisation progressive dans le pilotage de recherches</i> .....	33
1.1.3. <i>Des participations à l'animation de la recherche</i> .....	36
1.1.4. <i>Des contributions à l'administration et au pilotage des collectifs de recherche</i> .....	37
1.1.5. <i>Prises de recul et détours récents</i> .....	39
1.2. PRATIQUE DE LA RECHERCHE (1) : CADRAGE EPISTEMOLOGIQUE ET CONSTRUCTION DES OBJETS .....	41
1.2.1. <i>Les sciences de gestion comme sciences de l'action collective</i> .....	41
1.2.2. <i>Construction des objets de recherche</i> .....	43
1.3. PRATIQUE DE LA RECHERCHE (2) : METHODES, RESULTATS ET VALORISATIONS .....	46
1.3.1. <i>Des recherches qualitatives à dominante collaborative</i> .....	47
1.3.1.1. <i>Études de cas</i> .....	48
1.3.1.2. <i>Recherches-interventions</i> .....	49
1.3.1.3. <i>Évaluations d'expérimentation</i> .....	51
1.3.2. <i>Types de résultats</i> .....	55
1.3.3. <i>Valorisations</i> .....	60
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 : AUTOEVALUATION CRITIQUE .....	62

En tant que chercheurs, nous donnons à voir dans nos publications des productions « objectivées », c'est-à-dire inscrites dans les codes scientifiques de construction de connaissances légitimes et discutables, mettant à distance certains éléments personnels, de parcours ou encore d'histoires de construction des objets de recherche.

Or, comme j'ai pu l'exprimer dans un article de blog<sup>3</sup>, nous ne sommes pas indépendants de « ce que nous avons devant les yeux », du contexte, auquel s'ajoutent des aspects plus personnels, d'histoire familiale, de construction de soi (voir également la sous-partie sur mon positionnement épistémologique en 1.2). Cela vaut pour tout chercheur, comme le travail d'Etienne Klein (2016) sur la trajectoire personnelle et scientifique d'Einstein l'illustre ([Le Pays qu'habitait Einstein](#), Actes Sud). Revisitant à vélo différents lieux d'habitation d'Albert Einstein, apatride et contraint à des exils successifs, Klein s'interroge sur la manière dont les montagnes alpines entourant Berne ont pu influencer sur sa perception et sa production théorique décisive sur la relativité.

Tout en épargnant au lecteur un tel accès d'égotisme, je commence par restituer la construction de compétences durant ma trajectoire de chercheur-enseignant (1.1). J'aborde ensuite des considérations épistémologiques et la manière dont j'ai pu élaborer certains objets de recherche (1.2.). La sous-partie suivante porte sur les différentes approches méthodologiques de mes recherches, les types de résultats produits et leur valorisation (1.3.). Enfin, je conclus cette partie en me livrant à une autoévaluation critique sur mon parcours de recherche.

### 1.1. Parcours d'enseignant-chercheur

Mon parcours de chercheur et d'enseignant-chercheur a commencé fin 2003 lors de ma première inscription en thèse. La préparation du diplôme d'habilitation à diriger des recherches est l'occasion de montrer quelles compétences ont été développées en matière de recherche et comment elles l'ont été. J'identifie **quatre dimensions de compétences et d'expériences nécessaires à la direction de recherches** :

- une dimension méthodologique,
- des capacités de pilotage de la recherche,

---

<sup>3</sup> <http://blog.sciencespo-grenoble.fr/index.php/2021/06/18/les-regulations-de-la-qualite-de-la-recherche-ne-sont-pas-sans-failles/>

- la participation à l'animation collective de la recherche
- la contribution à l'administration de la recherche.

J'ai travaillé le développement de ces compétences durant trois moments successifs de ma carrière :

- 2003-2009 : période doctoral au CGS de Mines Paris-PSL et post-doctorale à la Stockholm School of Economics
- 2009-2016 : enseignant-chercheur au CGS à Mines Paris-PSL
- 2016-présent : maître de conférences à Sciences Po Grenoble et chercheur au CERAG de l'Université Grenoble Alpes.

La suite de cette sous-partie est organisée selon les quatre dimensions évoquées précédemment et complétée de détours récents dans sa dernière section.

#### 1.1.1. Des compétences méthodologiques en recherche collaborative et *via* l'enseignement

J'ai réalisé ma thèse au CGS de l'Ecole des Mines de Paris, devenue Mines Paris-PSL, laboratoire particulièrement connu pour sa pratique de la recherche intervention et partenariale. Ce type de méthode a fait l'objet de publications afin d'en expliciter les fondements scientifiques et des repères pratiques (Chanal et al., 2015; Hatchuel, 1994b; Moisdon, 1984; Radaelli et al., 2014). Si les **modalités d'apprentissage de ce type de méthode** n'y sont pas évoquées, elles me semblent pourtant présenter quelques caractéristiques. En effet, une recherche collaborative est initiée par la rencontre entre la demande d'une organisation, la reconnaissance de travaux scientifiques préexistants et l'intérêt scientifique que peut représenter la demande dans le développement d'un programme de recherche. Il en découle des conséquences sur la **place du doctorant** et la réalisation de la recherche. Tout d'abord, la recherche collaborative, qu'elle soit intervenante ou centrée sur des appuis à l'analyse ou à l'évaluation d'actions, est le fruit d'une **équipe de recherche** dans laquelle le fait d'être au moins deux comporte plusieurs intérêts, selon les cas : multiplier les champs d'expertise, apporter du temps de travail que le chercheur expérimenté a moins qu'un doctorant ou un post-doctorant, ou encore croiser les regards sur des entretiens et des analyses de terrain et théoriques (Moisdon, 1984). Le doctorant est ainsi « embarqué » dans une équipe, amené à naviguer entre le niveau des commanditaires et les

échanges avec les opérationnels dans le respect d'un principe d' « isonomie » (Hatchuel, 1994b).

La modalité décisive d'apprentissage des méthodes collaboratives est selon moi le **compagnonnage** entre les plus expérimentés et les chercheurs en formation. Accompagné par Jean-Claude Sardas, ce compagnonnage a pris la forme d'une association systématique à l'ensemble des réunions dès l'exploration initiale, à la réalisation de nombreux entretiens en binôme voire trinôme, et à la production collective des résultats scientifiques. Par observation, par imitation, par distinction, il est progressivement possible de développer à l'intérieur du « genre » de ces méthodes son propre « style », pour reprendre les concepts d'Yves Clot en analyse du travail (Clot & Faïta, 2000). Quelques points d'attention majeurs se dégagent : capacité d'écoute et de reformulation, appréhension du potentiel de la recherche et de la bonne forme de collaboration à partir d'une exploration empirique et de la littérature ciblée, flexibilité dans la construction et l'évolution du travail empirique (y compris dans l'articulation avec les enjeux académiques et de carrière des doctorants), usage de langages appropriés selon le contexte (de terrain ou académique), mise en discussion de résultats intermédiaires avec les acteurs impliqués.

Ma **période post-doctorale** réalisée en 2008-2009 auprès d'Andreas Werr à la Stockholm School of Economics m'a permis de **compléter mon appréhension de la recherche** avec des pratiques méthodologiques parfois proches, mais dans un contexte différent et avec une orientation plus marquée sur les stratégies de publication à l'époque. Nous avons avec Andreas Werr et Annika Schilling travaillé sur le croisement de données sur le changement stratégique dans les entreprises de services professionnels (Schilling et al., 2012).

**L'enseignement de la recherche et par la recherche** est également l'occasion de développer des compétences méthodologiques en recherche.

Le CGS était particulièrement impliqué dans le master recherche « Gestion et dynamique des organisations » (GDO), en partenariat avec l'Université Paris-Ouest Nanterre, le CRG de l'École Polytechnique et l'ESCP Business School. Je suis intervenu entre 2009 et 2016 dans un séminaire intitulé « Dynamiques d'acteurs et conception/évolution des organisations » : j'assurais deux séances sur le thème « Professions, professionnels et changements dans les organisations de professionnels ». Cela a été pour moi l'occasion d'approfondir et de formaliser mes connaissances en sociologie des professions, et d'avoir des opportunités de coopération



avec des étudiants dans le cadre de leur mémoire de recherche. Je reviens sur ce point dans la section suivante relative à mon autonomisation progressive dans le pilotage de la recherche. Le co-encadrement de la thèse de Lucie Noury sur les transformations des cabinets de conseil face aux demandes de flexibilité individuelle au travail fut l'occasion de développer une offre d'enseignements spécialisés sur le fonctionnement et les problématiques de management des cabinets de conseil entre 2013 et 2016. C'est ainsi que nous sommes intervenus dans le cadre de deux Master 2, respectivement au Celsa, école de communication rattachée à l'Université de Paris-Sorbonne, et à l'Université de Paris Dauphine, dédiés à l'apprentissage des métiers du conseil. Les séances étaient nourries par des revues de littérature dans le domaine de la sociologie des professions et des entreprises de services professionnels et par des études de cas.

Master 2 Métiers du conseil, Celsa (en apprentissage)	<i>Gouvernance et division du travail dans les cabinets de conseil</i>	2013-2016, 6h env. 15 étudiants avec L. Noury
Master 2 Management and Business Consulting, Université Paris Dauphine (en apprentissage)	<i>Sociologie et organisation des métiers du conseil</i>	2014-2016, 18h env. 25 étudiants avec L. Noury

Tableau 2. Cours développés à partir des recherches sur les entreprises de services professionnels

J'ai également développé **l'enseignement méthodologique de la recherche en sciences de gestion** depuis ma prise de poste à Sciences Po Grenoble en septembre 2016. En effet, la politique éducative de l'établissement offre une place conséquente à la formation par la recherche lors de deux moments du cursus en ce qui me concerne.

Tout d'abord, en troisième année<sup>4</sup>, j'ai piloté entre 2016 et 2022 avec ma collègue Anne Bartel-Radic un séminaire d'initiation à la recherche intitulé « Management des organisations ». D'une durée de 36 heures alternant exposés sur la conception et la réalisation d'une recherche et des séances de tutorat via des retours sur des présentations et des suivis individualisés (les étudiants travaillent au choix seuls ou en binôme), ce séminaire m'a amené à formaliser des éléments de cours sur la base de lectures, de mes pratiques et de ce qu'avait déjà mis en place

---

<sup>4</sup> A partir d'un recrutement sur concours en première année, le diplôme de Sciences Po Grenoble s'obtient après cinq années d'études, divisées en un bachelor de trois ans construit sur l'apprentissage de méthodes et de connaissances fondamentales en sciences sociales, et un parcours de master en deux ans à visée professionnalisante (avec un concours d'entrée en quatrième année également).

Anne Bartel-Radic. Le travail en binôme avec une chercheuse d'un autre domaine et pratiquant des méthodes parfois différentes, quantitatives particulièrement, m'a également permis de bénéficier de son regard et de ses apports. Nous nous répartissions le suivi individualisé selon nos affinités de sujet et j'ai ainsi accompagné plus d'une trentaine de projets de recherche du séminaire en six ans, avec une attention particulière à la construction du design de ceux-ci. Sur la même période, j'ai également assuré pendant cinq ans le cours de méthodologie du mémoire auprès des étudiants en 5<sup>ème</sup> année (Master 2) du parcours Management et gestion des entreprises de Sciences Po Grenoble dont j'assume la co-responsabilité avec Anne Bartel-Radic. Il est demandé aux étudiants, en alternance sous contrat d'apprentissage, de réaliser un mémoire de fin d'études de type recherche, dans l'esprit d'une thèse de master telle qu'elle peut se pratiquer dans les pays anglo-saxons ou nord-européens. Le cours de méthodologie d'une douzaine d'heures est couplée avec un séminaire de présentation d'avancement à mi-année qui passe en revue l'ensemble des travaux en cours. Ce type d'exercice est très stimulant car il oblige à jongler rapidement dans la construction de designs de recherche variés sur des sujets hétérogènes.

### 1.1.2. Une autonomisation progressive dans le pilotage de recherches

La montée en compétences méthodologiques soutient l'autonomisation progressive dans le pilotage de la recherche.

J'ai tout d'abord eu l'opportunité d'encadrer seul des **mémoires de recherche** dont certains en lien avec mes intérêts dans les champs des organisations démocratiques ou des organisations professionnelles. Ainsi, sur la thématique de la pérennisation des organisations démocratiques, j'ai encadré en 2013 le travail de Benjamin Haymann sur le renouveau des kibboutzim israéliens, à partir de contacts que j'avais établis au sein de Hanita, un kibboutz situé au nord du pays à la frontière libanaise. Intimement liés au sionisme, dont il faut rappeler le fondement socialiste au tournant du 20<sup>ème</sup> siècle, les kibboutzim sont des communautés, collectifs liant travail et vie sociale, qui se sont développées tout d'abord sur un mode agricole, puis après l'indépendance d'Israël en mêlant agriculture, industrie et services. Le mouvement kibbutznique a traversé une crise majeure à partir des années 1980, sur fond de changement politique mais aussi d'individualisation de la société israélienne alors que le pays se développait. Grâce au financement sollicité auprès de la Fondation de Rotschild, Benjamin Haymann a pu mener un travail de terrain auprès de kibbutzim ruraux et urbains. Son mémoire sous ma

direction, soutenu en septembre 2013, s'intitule : « Le changement contemporain des kibboutzim : une organisation collectiviste à l'épreuve de la modernité ».

La même année, j'ai encadré le mémoire de Béatrice Ki-Zerbo qui était alors directrice de la recherche de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne), association professionnelle des auditeurs et des contrôleurs internes français. En croisant sociologie des professions et analyse organisationnelle, elle a réalisé un travail exploratoire contribuant à expliquer la construction hétérogène de la légitimité de cette profession dans les entreprises alors que le rôle des auditeurs internes est renforcé par les lois post-crise Enron. Ce mémoire a fait l'objet d'une valorisation au congrès de l'AFC (Association Française de Comptabilité) sous la forme d'une proposition de perspectives de recherche dans le domaine de l'audit interne (Ki-Zerbo & Gand, 2014).

Un troisième travail, celui de Ghislaine Royer, est d'une nature plus développée dans le temps et s'inscrit dans le cadre d'une recherche contractuelle avec la RATP. Le point de départ était que la direction des ressources humaines de la RATP s'interrogeait sur l'évolution de son modèle de promotion sociale, très ancré dans l'entreprise comme dans toutes les entreprises publiques d'après deuxième guerre mondiale (Dubar, 1999; Dubar & Gadéa, 1999). Co-piloté par Cédric Dalmasso et moi, le projet était situé à l'articulation des ressources humaines et de la responsabilité sociale des entreprises. A partir de la reconstitution informatique des carrières de plus de 40 000 agents sur 50 ans, un travail gigantesque - réalisé par Ghislaine Royer en tant que stagiaire - au vu de l'évolution des systèmes d'information et de l'instabilité des codes utilisés pour enregistrer les données, il fut possible de croiser l'évolution de ces trajectoires avec des données de structure, c'est-à-dire d'évolution de l'offre de poste au sein des différents départements de la RATP. Il en ressortait que l'espérance de mobilité ascendante de la population ouvrière de la RATP s'était affaiblie au cours des années. Pour autant, le phénomène n'était pas dû au ralentissement des politiques de promotion sociale mais à l'évolution de la structure des emplois devenue moins favorables, avec un développement des métiers d'ingénierie en même temps qu'un aplatissement de la hiérarchie dans les métiers de l'exploitation (bus et ferroviaire), traditionnels secteurs de promotion. Ghislaine Royer soutint à l'automne 2012 son mémoire intitulé : "L'ascenseur social en entreprise : Exploration d'une

méthode descriptive de la mobilité professionnelle ascendante à partir du cas d'une entreprise."

Le pilotage de ce travail fut important dans le développement de mes compétences de chercheur car ce fut le premier **contrat de recherche piloté en autonomie avec un pair**, avec comme mandataire final le Directeur des Ressources Humaines de la RATP. Satisfait du premier rendu, un second contrat de recherche portât sur la possibilité d'anticiper par une modélisation les perspectives de promotion sociale offerte selon la structure de l'entreprise. A partir de la théorie mathématique des files d'attente, nous arrivions à élaborer un modèle puis à simuler la reproduction du phénomène observé, montrant qu'une politique de promotion sociale très active, comme celle de la RATP, qui avait renforcé sa proportion de postes d'encadrement couvert par de la promotion interne dans l'exploitation des réseaux, ne pouvait compenser que partiellement les effets d'une déformation structurelle de la composition des emplois. Ce travail fit l'objet d'une communication à la conférence annuelle de l'AIMS à Rennes en 2014 (Dalmaso & Gand, 2014).

Deux autres mémoires de recherche du master GDO ont été encadrés avec Jean-Claude Sardas en 2011 et étaient déjà des mémoires préfigurateurs des projets de thèse qui suivirent et que je coencadrais par la suite entre 2011 et 2015 :

1. Lucie Noury : "Trajectoires individuelles de consultants – des stratégies plurielles face à un système de mise sous tension reposant sur une offre de parcours standardisée"
2. Elvira Périac : "Le rôle d'intégrateur dans des administrations publiques en transformation"

Avec la thèse d'Olga Lelebina, commencée en 2009 et soutenue en 2014, ces **trois thèses co-encadrées** ont été des expériences très formatrices, qui complétaient le compagnonnage de Jean-Claude Sardas dans l'apprentissage de la recherche collaborative en tant que directeur adjoint de thèse. Chacune ancrée dans des études empiriques approfondies auxquelles je participais, dans la même logique de compagnonnage que j'avais vécue, ces thèses furent reconnues : prix de thèse AGRH-FNEGE pour Olga Lelebina, finaliste du prix de thèse AIMS-FNEGE pour Lucie Noury et premier accessit du prix de thèse AIRMAP pour Elvira Periac.

Les expériences successives me conduisirent ainsi progressivement à évoluer vers des **rôles de pilotage et de coordination de projets de recherche, ainsi que de conception et de recherche de financements**. J'en citerais trois exemples :

- Une recherche menée avec Technip et le cabinet de consultants Stim : co-piloté avec Cédric Dalmasso, il s'agissait d'évaluer les effets de l'utilisation d'un réseau social d'entreprise à des fins d'innovation de rupture (Dalmasso et al., 2018).
- L'évaluation d'une expérimentation de politique publique de la direction de la Sécurité sociale, PAERPA (Personnes âgées en risque de perte d'autonomie), financée par la DREES et dont je coordonnais l'équipe scientifique de quatre personnes (Gand et al., 2017; Gand & Periac, 2019).
- Une recherche exploratoire financée par l'IFMA (Institut français du monde associatif), co-pilotée avec Sylvie Jarnias, sur la pérennisation des processus de coopération entre associations (Gand, 2021; Jarnias & Sébastien, 2019).

J'ai donc expérimenté différents types de recherches collaboratives, avec des financeurs externes ou internes au projet et allant de plus en plus vers des rôles de pilotage.

### 1.1.3. Des participations à l'animation de la recherche

En tant que chercheur, j'ai une **activité régulière d'évaluation** de projets de communication, particulièrement à l'AIMS, et d'articles, allant de la Revue Française de Gestion, à Finance Contrôle, Stratégie, Gérer & Comprendre, Management international...

J'ai également participé à des évaluations pour des appels à projets d'instances de financements de la recherche (ANR à trois reprises, ANRT pour des thèses Cifre à deux reprises, Conseil de recherches en sciences humaines du Canada...), ce qui m'a notamment permis de mieux comprendre le fonctionnement de ces processus de financement de la recherche sur projet.

L'**organisation de conférences** est également une activité nécessaire et utile à la dynamique des communautés de recherche. Au début des années 2010, la tutelle de Mines Paris-PSL, le Ministère de l'Industrie, initie un rapprochement avec Telecom ParisTech concernant les équipes de recherche. Les chercheurs des quatre laboratoires concernés des deux institutions (CSI, CERNA, CGS et département SES de Telecom) ainsi que le Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique se rassemblent et créent i<sup>3</sup>, l'Institut interdisciplinaire de l'innovation.

Pour donner corps à ce projet, il est décidé d'organiser un premier colloque international. En décembre 2013, après une préparation initiée en février, j'organise avec Liliana Doganova (CSI) et Annie Gentès (alors à Telecom ParisTech) la première conférence internationale de l'institut interdisciplinaire de l'innovation dont le thème que nous arrêtons est « Cooperating for innovation: devices for collective exploration ».

A Grenoble, j'ai également été membre des comités d'organisation d'ARAMOS (Association de recherche appliquée en management de la santé) en 2017 et du RIODD (Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable) en 2018.

Enfin, toujours concernant les colloques, j'ai participé à des comités scientifiques pour des congrès d'ARAMOS et du GESS (Gestion des entreprises sociales et solidaires).

Concernant les revues, outre un rôle *ad hoc* d'évaluateur, je suis membre du **Comité scientifique de Politiques et management public** depuis 2019, ce qui m'a notamment amené à m'impliquer en tant qu'auteur dans les projets d'Encyclopédie du management public et de livre collectif Les grands auteurs en management public portés par l'association scientifique adossée à la revue.

Je finis cette section en indiquant que je suis ou ai été membre de **comités scientifiques d'organisations professionnelles**. Tout d'abord, le travail d'encadrement du mémoire de recherche de Béatrice Ki-Zerbo (IFACI) m'a conduit à intégrer le comité de pilotage de la recherche de l'IFACI en tant que membre académique. Au milieu de spécialistes de l'audit et du contrôle internes, j'apportais un regard plus organisationnel (dynamique de métier, organisation de l'expertise) et de sociologie des professions. J'ai tenu ce rôle entre 2012 et décembre 2014, date à laquelle je souhaitais arrêter pour des raisons de charge de travail.

Plus récemment, j'ai intégré en octobre 2021 le conseil scientifique d'Univ'Asso, un programme de recherche collaborative sur le fait associatif soutenu par Le mouvement associatif Hauts de France et l'Institut français du monde associatif. Ces participations, demandant un engagement modéré, offre la possibilité d'observer des mouvements empiriques et académiques, et parfois de nourrir des réflexions ou ses propres projets, sans que cela ne soit cependant garanti.

#### 1.1.4. Des contributions à l'administration et au pilotage des collectifs de recherche

J'ai réalisé ma thèse au CGS en étant **intégré au fonctionnement du laboratoire**, c'est-à-dire que je participais à la vie du collectif dans toutes ses dimensions, depuis la réunion hebdomadaire

de la quinzaine de permanents jusqu'à la participation à d'autres activités que mon travail doctoral. Nous étions trois doctorants dans cette situation à l'époque.

Outre ma contribution aux enseignements en équipe (comptabilité générale et analytique, finance d'entreprise, co-encadrement de travaux d'option en dernière année, atelier de restitution réflexive des stages ouvriers) et l'appui à l'organisation des séminaires doctoraux, la participation aux réunions hebdomadaires de gestion du laboratoire où s'abordaient aussi bien les problématiques d'enseignement que de recherche m'a permis de gagner du temps dans la compréhension des enjeux qui traversaient Mines Paris-PSL, le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche et la manière dont se pilotait une structure telle que le CGS et au-delà un collectif de chercheurs.

Après ma période de *tenure track* de 2009 à 2012, je suis confirmé en tant que chargé de recherche au CGS de Mines ParisTech et passe ensuite un concours de maître assistant en 2015 (équivalent à maître de conférences dans le milieu universitaire français). Je prends entre 2013 et 2016 la **co-responsabilité avec Cédric Dalmaso d'un des trois axes de recherche du CGS, « Travail, métier et organisation »**. Cette responsabilité recouvre des aspects d'animation interne des activités scientifiques des membres de l'axe (séminaires, exploration de collaborations de recherche) ainsi que de la gestion (budget, production d'indicateurs d'activité) et de la représentation auprès de la direction du CGS et parfois de Mines Paris-PSL pour défendre des projets de recherche ou des postes. Cette première expérience me permet de me « frotter » aux spécificités du pilotage d'un collectif de chercheurs et de vivre la « bureaucratisation » de la recherche qui s'accélère à l'extérieur (demandes d'indicateurs de l'AERES/HCERES, démultiplication des demandes justificatives de dépense).

Arrivé au laboratoire CERAG de l'Université Grenoble Alpes en septembre 2016, je me suis présenté sur la liste des maîtres de conférences à l'élection des membres du **conseil de laboratoire** début 2018 puis fin 2019 suite à l'évaluation de l'HCERES (il avait été acté que les mandats seraient renouvelables à cette occasion). Cette participation a pour moi été décisive pour accélérer mon apprentissage du monde universitaire de la recherche et la dichotomie entre enseignement et recherche qui n'existe pas au CGS. En outre, le laboratoire est composé d'un IAE sur deux sites (Grenoble et Valence), de deux IUT (Grenoble et Valence), d'une école d'ingénieur (INPG) et de Sciences Po Grenoble, ce qui permet de comprendre la variété des

situations existantes dans l'enseignement et la recherche locale en sciences de gestion. De plus, je suis membre du conseil de laboratoire à un moment d'intégration des différentes composantes du site au sein d'une grande université, UGA, pour l'heure à titre expérimental et dont Sciences Po Grenoble est membre tout en conservant sa personnalité juridique.

Au sein du CERAG, je suis membre d'un des trois axes de recherche, ICO pour Innovation et complexité organisationnelle. J'ai à ce titre participé aux **comités annuels de suivi des thèses** entre 2017 et 2020.

Enfin, j'ai participé à trois **comités de sélection** pour des recrutements de maître de conférences en tant que membre externe, le premier à l'IAE de Lille en 2018, le second à l'Université de Lyon 2 en 2020 et le troisième à l'Université Grenoble Alpes en 2023. Ces expériences permettent de mieux appréhender le fonctionnement de ce type d'instance.

#### 1.1.5. Prises de recul et détours récents

Je voudrais finir cette section de restitution de mon parcours en évoquant deux expériences récentes. La première est l'intégration du Comité de direction de Sciences Po Grenoble (devenu Comité de gouvernance depuis) entre 2020 et 2022 suite à la nomination de Sabine Saurugger comme directrice. J'ai pris à ses côtés une fonction de chargé de mission « Fondation et relations partenariales » dont le but est de construire la pérennisation d'une fondation lancée l'année précédente sous égide de la fondation UGA et présentant des incertitudes quant à son positionnement et son financement. J'ai ainsi été amené à porter un diagnostic durant les premiers mois de ma mission sur les perspectives d'activités à financer, notamment des chaires, la manière de les financer et les ressources organisationnelles à mettre en œuvre. Cela a conduit à une plus grande intégration au sein de la Fondation UGA, sous forme de Fonds dédié Sciences Po Grenoble, et à un travail de recherche d'un partenaire fondateur financeur qui est en cours. S'il ne s'agit pas de recherche en tant que telle, cette position m'a permis de prendre un certain recul sur l'articulation entre le développement de projets portés par des enseignants-chercheurs, les modalités possibles de leur financement et l'intérêt que peut représenter le passage par une fondation, et les ressources à mobiliser pour rendre concrètes de telles perspectives.



Enfin, j'ai réalisé entre 2019 et 2021 avec Guillaume Delalieux (IAE La Rochelle, ex-Sciences Po Lille) une **étude pour la FNEGE<sup>5</sup>, « L'enseignement de la gestion hors ses murs : une présence établie mais des ressources académiques fragiles »<sup>6</sup>**, dont l'objet est de porter un regard inédit sur l'enseignement de la gestion en dehors de ses institutions dédiées que sont en France (au niveau Master) les IAE, les écoles de commerce et les facultés d'économie-gestion (Gand & Delalieux, 2021). Outre le fait que l'étude a nécessité la conception d'un design de recherche et son opérationnalisation, sa réalisation a contribué par son pas de côté à une prise de recul sur les liens entre enseignement et recherche et sur le rôle de la recherche dans la construction des légitimités disciplinaires à l'intérieur d'établissements pluridisciplinaires. A partir d'un questionnaire mêlant éléments quantitatifs et qualitatifs auprès de 26 établissements, une typologie de nature inductive de l'adéquation entre offre d'enseignements et ressources enseignantes est proposée, donnant à voir la fragilité de certains modèles et des stratégies de consolidation (conquête statutaire de postes de professeur, partenariat de type co-conception, formation par la recherche...).

Cette première sous-partie avait pour objet de mettre en perspective mon parcours de chercheur par les types de compétences développées : méthodologiques, de pilotage de projets et d'équipes, d'animation de communautés et de d'administration de la recherche. Je vais à présent me concentrer sur la manière dont je pratique la recherche, d'abord en abordant ma conception épistémologique des sciences de gestion (1.2) puis d'un point de vue méthodologique et des résultats (1.3).

---

<sup>5</sup> Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises

<sup>6</sup> <https://www.fnege.org/publications/lenseignement-de-la-gestion-hors-ses-murs-une-presence-etablie-mais-des-ressources-academiques-fragiles/>

## 1.2. Pratique de la recherche (1) : cadrage épistémologique et construction des objets

### 1.2.1. Les sciences de gestion comme sciences de l'action collective

Les sciences de gestion sont une discipline scientifique jeune en France, qui se sont séparées de l'économie pour prendre leur autonomie académique en 1968 avec la création d'une section spécifique au Conseil national des universités. Alors que près de 20% des étudiants français suivent actuellement un cursus dans cette discipline (Dubois, 2022), leur statut scientifique reste parfois discuté, comme peuvent l'expérimenter les enseignants-chercheurs en sciences de gestion exerçant dans des établissements pluridisciplinaires (écoles d'ingénieurs, instituts d'études politiques...) pour lesquels elles ne représentent pas le cœur identitaire de la formation (Gand & Delalieux, 2021). Parfois rabaissée à un simple ensemble de techniques ou à une science appliquée, la discipline a fait l'objet de travaux épistémologiques conséquents depuis une trentaine d'années pour construire et asseoir sa légitimité mais aussi son originalité (Avenier & Gavard-Perret, 2018; David et al., 2000; Dumez, 2011; Le Moigne, 1990; A.-C. (Coord. ) Martinet, 1990; A.-C. Martinet & Pesqueux, 2013).

Ayant effectué ma thèse et mon début de carrière au CGS, j'ai été particulièrement influencé par les travaux menés par Armand Hatchuel en la matière. Je m'inscris dans une **appréhension des sciences de gestion ayant comme objet**, non pas un type d'organisation – l'entreprise -, mais **l'action collective** de manière fondamentale, c'est-à-dire une action réalisée par plusieurs acteurs en vue d'une finalité. Ce projet scientifique mêle des aspects fondamentaux de qualification de ce qu'est l'action collective, Hatchuel (2000) proposant une axiomatique de l'action collective assise sur l'inséparabilité des savoirs et des relations, une démarche de « dénaturalisation » des objets d'étude par une approche généalogique de leur existence, et une place spécifique de l'action et des interactions chercheurs-terrain dans le processus de découverte et d'élaboration de nouveaux modèles d'action collective (Hatchuel, 2005b).

Cette approche « fondationniste » des sciences de gestion (David et al., 2000) est renforcée récemment par des travaux mettant en exergue le fait que le terme de « gestion » ou d' « administration » a été supplanté par le « management » américain après la deuxième guerre mondiale, au détriment d'une réduction de son objet à une logique d'efficacité technique peu à même d'appréhender l'action organisée dans l'ensemble de ses dimensions économiques, mais aussi sociales et politiques comme le révèlent les crises contemporaines financières, sociales et écologiques (Hatchuel, 2019). Une recherche de Moïra Creté sur

l'origine et les usages romains de « gerere » montre que Cicéron en développe une acception originale au moment de la crise de la République romaine au premier siècle avant Jésus-Christ, identifiant ainsi une logique d'action empreinte de rationalité et d'efficacité, mais aussi d'éthique et de responsabilité (Crété et al., 2018). Actualisant l'axiomatique savoirs/relations exposée, Hatchuel propose alors d'ancrer toute théorie de l'action collective dans un couple inséparable rationalité / responsabilité (Hatchuel, 2019).

De tels éclairages historiques me sont particulièrement utiles scientifiquement. En effet, lorsque je travaillais durant ma thèse sur les entreprises démocratiques, je ne trouvais pas immédiatement d'ancrage en théorie des organisations à même de penser l'articulation indissociable entre un processus finalisé de production et l'existence d'un collectif autogéré. Ainsi, dans sa typologie, Mintzberg (1979) traite du design organisationnel via des principes de coordination mais la nature du collectif et son éventuel impact n'est pas pris en compte. L'ajout de l'organisation missionnaire (Mintzberg, 1989) ne répond pas vraiment à ce manque car elle est typifiée isolément et s'appuie sur un mécanisme de coordination à part, l'idéologie, qui résiste peu à une mise à l'épreuve empirique dans les travaux sur les organisations hybrides (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2010) ou de l'économie sociale et solidaire (Avare & Sponem, 2008).

Il m'avait alors fallu retourner chez des auteurs « classiques », Chester Barnard (1938) et Mary Parker Follett (1924), pour trouver des approches fondamentales de ce qu'est une organisation, indissociablement collectif finalisé et corps social. Le travail de Barnard a ainsi pour objectif de donner des bases légitimes à l'existence de dirigeants dans un contexte de contestation sociale durant la Grande dépression américaine. Je ne reviens pas ici sur la définition exposée en introduction de l'organisation selon Barnard, si ce n'est pour souligner le caractère indissociable dans l'action organisée de la coordination des acteurs et de l'entretien de la cohésion entre les membres, par exemple par la voie managériale ou par l'établissement de règles formelles encadrant le champ des interactions, comme dans les partenariats industriels d'exploration (Segrestin, 2003).

Je m'inscris également dans un cadre épistémologique considérant la spécificité des sciences définies par Herbert Simon comme « artificielles », par distinction des sciences « naturelles » (Simon, 1996), dans lesquelles le phénomène étudié est « façonné par des intentions

humaines » (Avenier & Gavard-Perret, 2018). Il en découle que l'action est au cœur de l'étude des organisations (Hatchuel, 2005b).

Épistémologiquement, cela me conduit à me situer dans un **cadre constructiviste pragmatique** (ou radical selon les appellations) (Avenier & Gavard-Perret, 2018). Le chercheur n'est pas extérieur à son objet mais il existe au contraire une interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, à commencer par le fait que son projet de connaissance influence l'expérience de l'objet étudié (que laisse-t-il de côté ?) et donc la connaissance produite en retour. Dans l'étude de processus de changement organisationnel, cela m'a conduit à privilégier des raisonnements de type abductif, alternant des phases de cadrage et de recadrage théoriques avec des enquêtes et des expérimentations empiriques (David, 2000). Outre la confrontation de théories intermédiaires au(x) cas étudié(s), les connaissances généralisables sont, dans ce cadre, « analytiques » (David, 2004; Tsoukas, 2009) : modèles, concepts, cadres d'analyse, relations entre catégories...

### 1.2.2. Construction des objets de recherche

Si j'ai choisi mes objets de recherche, cela reste insuffisant à justifier leur intérêt scientifique. Dans ces choix, il y a également une **construction, progressive, du « problème »** que pose en théorie le phénomène concerné, une inadéquation entre un comportement attendu et un cadre interprétatif existant ou encore un phénomène nouveau difficilement interprétable. La construction du problème est bien un des éléments centraux de la démarche scientifique déjà identifiée par Bachelard ou Popper (Avenier & Gavard-Perret, 2018; Dumez, 2010). Face aux **« énigmes » empiriques** (Moisdon, 2006), il s'est agi dans mes démarches de recherche de réaliser des **boucles d'abduction** entre formulation du problème, cadre d'analyse et étude empirique (Dumez, 2010).

Ce processus abductif est également un processus interactif durant lequel la connaissance progressive des acteurs, des activités et de l'histoire organisationnel contribue à élaborer le problème scientifique, les propositions théoriques intermédiaires, et les orientations d'étude de terrain à privilégier. Dans le cadre d'une recherche collaborative (Shani et al., 2003), le mouvement à l'œuvre n'est pas que celui du chercheur ou de l'équipe mais un **apprentissage collectif** dans lequel les acteurs partenaires impliqués se dévoilent, fournissent des accès et des ressources, valident ou invalident des analyses. Le rapport entre chercheur et action est donc une question de dispositif d'observation de l'action, mais à travers celui-ci également une

question de **construction d'une coopération dans le temps** qui contribue à l'élaboration du problème, du matériau et des résultats (Pettigrew et al., 2001; van de Ven & Johnson, 2006). Je prends ici comme exemple le cas de ma thèse : « L'organisation de dynamiques de services professionnels : logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité » (2008). L'objet initial de la recherche-intervention avec Philippe Lefebvre et Jean-Claude Sardas est d'accompagner la transformation du métier du Cabinet X. Sur la base d'une exploration empirique de trois mois mettant en évidence des problématiques de conflits interpersonnels, parfois de souffrances individuelles, ou encore d'interrogations sur la qualité de certaines prestations et sur l'évolution des demandes des clients, la recherche-intervention doit alors permettre d'établir un diagnostic partagé de la situation puis l'élaboration de modalités d'une gestion du métier renouvelée. Les cadres théoriques initiaux sont issus du programme de recherche de Sardas et Lefebvre sur la gestion des métiers d'ingénierie (Lefebvre et al., 2003, 2009). Le caractère autogestionnaire de la structure est alors un élément de contexte (pour comprendre les spécificités des régulations et des modes d'acceptabilité de changements) mais n'est pas central dans l'analyse menée.

Au bout de quelques mois de travail, nous sommes invités au printemps 2005 à l'assemblée générale de l'entreprise, à laquelle participe les membres des 18 groupes composant le cabinet. Une grave crise de gouvernance, non anticipée, éclate lors de cette assemblée générale, conduisant à la démission du comité de direction en poste et à son remplacement par un comité de direction intérimaire. Malgré la crise, nos travaux en cours sur l'accompagnement de l'évolution du métier du Cabinet X se poursuivent. En outre, le Conseil de surveillance de l'entreprise, composé de membres élus (de même que le comité de direction), nous demande des travaux sur la crise de gouvernance démocratique en cours, pour partager un diagnostic et des perspectives d'évolution. Cette double crise, du métier et de la gouvernance démocratique, devient centrale dans le questionnement : est-elle fortuite ou articulée ? Cela conduit à explorer plus spécifiquement le cadrage théorique de la démocratie organisationnelle et de ses conditions d'existence en parallèle de l'approfondissement d'un champ de littérature consacré aux entreprises de services professionnels (Professional service firms – PSFs). Le **dialogue entre les éléments empiriques et les différents cadrages théoriques contribuent progressivement à resserrer le problème** autour de la possibilité d'une rationalisation de l'activité professionnelle préservant la régulation démocratique, voire la révisant puisqu'elle est en crise. Ce mouvement abductif contribua notamment à montrer en quoi une appréhension du « démocratique » ne

pouvait être découplée de la forme d'activité à laquelle elle se rattachait. L'incarnation d'une régulation démocratique était donc un acte de conception organisationnelle qui ne pouvait se résumer à des figures d'acteurs et des formes figées (Hatchuel, 2004; A.-C. (Coord. ) Martinet, 1990).

La construction de mes objets de recherche n'est également pas « disciplinaire » ou « *theory-driven* » dans le sens où je cherche à appréhender le phénomène étudié dans sa complexité (A.-C. (Coord. ) Martinet, 1990), dans une **démarche « *phenomenon-driven* »** qui se justifie par l'importance de l'objet d'étude pour la discipline et le manque de théorie plausible existante (Eisenhardt & Graebner, 2007). Je cherche à rendre compte du processus en identifiant les différentes dimensions pouvant influencer sur ce qui est observé, dans une logique d'étude de cas « intrinsèque » (David, 2004). Cela m'amène à des **renouvellements théoriques réguliers**, qui peuvent être coûteux en temps, mais tout en conservant une « axiomatique » de l'action organisée appuyée sur des cadres fondamentaux (Barnard, 1968; Hatchuel, 2000, 2019).

Une telle approche conduit à mobiliser parfois d'**autres disciplines** pour comprendre l'activité étudiée : par exemple dans les activités d'ingénierie ou la gériatrie dans les recherches sur la prise en charge de la perte d'autonomie des personnes âgées (Belmin et al., 2009).

Outre la compréhension intrinsèque des activités étudiées, certains de mes objets de recherche, particulièrement les entreprises démocratiques et les politiques publiques du vieillissement, sont également largement étudiés dans des disciplines connexes : économie, sociologie, sciences politiques, psychologie. Ces travaux nourrissent mes réflexions mais orientent aussi des constructions de problématiques distinctes portant un regard organisationnel et gestionnaire sur les sujets. Ainsi, alors que des travaux en économie et management se sont concentrés sur la supériorité relative des modèles respectivement capitalistes-hiérarchiques et démocratiques-coopératifs (Bruque et al., 2003; Collins, 1997; Dow, 2003; Slater & Bennis, 1969), je me suis écarté de ce sujet. Il ne me semblait pas pertinent car la performance d'une organisation ne peut pas être réduite à l'existence d'un facteur tel qu'un cadre légal ou d'instances formelles (quid de l'adhésion des membres, de leurs compétences, des processus de formations, d'apprentissage collectif, de la nature de l'activité, de l'intensité concurrentielle du secteur d'activité ?). Je me suis alors concentré sur la question de la pérennisation des entreprises démocratiques, prises comme des choix collectifs d'organisation amenés à être régulièrement révisés et réinventés.

Dans un autre contexte, quand nous avons commencé à travailler sur l'aide aux proches aidants, les productions scientifiques étaient dominées par des recherches statistiques cherchant des corrélations entre l'introduction d'un service et l'état de santé ou de stress de la personne le recevant (Sörensen et al., 2002; Sörensen & Pinquart, 2006). Les premières confrontations empiriques ont vite révélé l'intérêt scientifique qu'il y avait à comprendre comment s'exprimaient les besoins des proches aidants et la manière d'organiser territorialement des réponses, soit des questions de sciences de gestion (Gand et al., 2012 ; 2014).

Après avoir expliqué mon ancrage épistémologique et la manière dont j'appréhendais la construction de mes objets de recherche, je vais dans la section suivante rendre compte des méthodes que j'emploie pour étudier ceux-ci, les résultats qui sont produits et leur valorisation.

### 1.3. Pratique de la recherche (2) : méthodes, résultats et valorisations

Un des marqueurs de mes recherches me semble être en première approche l'importance accordée au « terrain ». Je pratique le plus souvent des **études empiriques longues** sous formes de recherches interventions, d'études de cas multiples ou d'évaluations.

Ce choix méthodologique n'est pas qu'un goût personnel de découvertes organisationnelles ou d'une recherche prêtant attention à son utilité pour faire évoluer les organisations. Il est la recherche d'un accord (*fit*) entre une démarche d'observation et les questions théoriques qu'il permet d'aborder et d'éclairer (Gehman et al., 2018). Il se justifie donc au regard de sa **puissance observation des phénomènes étudiés**, ce à quoi ces méthodes donnent accès, et ce à quoi elles permettent d'aboutir en termes de types de résultats et de contributions théoriques (Hatchuel, 2005b; Moisdon, 1984; van de Ven & Johnson, 2006).

Je commence par décrire ci-après certaines caractéristiques et pratiques des différentes méthodes employées (1.3.1). Dans un second temps, je présente les types de résultats qui en ressortent (1.3.2) et enfin les valorisations associées (1.3.3)

### 1.3.1. Des recherches qualitatives à dominante collaborative

La qualité d'un choix méthodologique s'apprécie au regard de sa pertinence pour traiter une problématique dans le cadre d'un design de recherche (Royer & Zarlowski, 2014). Mes recherches s'intéressent à des phénomènes non circonscrits, contemporains et qui posent des défis d'interprétation théorique, souvent par leur nouveauté. Elles s'inscrivent donc dans le cadre de l'étude de cas, qu'elle soit unique ou multiple (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). A l'intérieur de cette orientation, j'ai privilégié des **recherches de type qualitatives, compréhensives** au sens où elles visent à rendre compte de la manière dont les acteurs engagés dans l'action collective étudiée agissent, interagissent et font sens de la situation (Dumez, 2016).

L'étude de cas n'a pas d'intérêt scientifique pour elle-même, mais doit être porteuse d'une certaine ambition théorique (David, 2004 ; Eisenhardt, 1989). Dans ma pratique, l'apport théorique du ou des cas émerge progressivement dans une démarche abductive, par interactions successives entre cadrages (questions, théories) et production/analyse de données empiriques (David, 2000; Dubois & Gadde, 2002). J'intègre à ces boucles une **approche généalogique**, qui vise à tracer l'histoire d'un concept et de son existence, afin de mieux cerner les contours de l'« énigme », du défi pour les acteurs de terrain et pour les chercheurs face à la situation (Aggeri, 2017; Hatchuel, 2000). Alors que les objets des sciences de gestion sont par nature ancrés dans un contexte et artificiels, la mise en perspective historique offre des éclairages utiles voire nécessaires au cadrage de l'objet et à sa problématisation en contexte contemporain (par exemple sur le cas des entreprises démocratiques : Gand, 2008 ; 2015 ; Gand & Segrestin, 2009).

**Le processus de ce type de recherche est long** (Dumez, 2016) : il ne s'arrête pas à la clôture de la phase empirique mais dure souvent encore plusieurs années pour valoriser sous forme de publications les résultats et les contributions théoriques (cf. 1.3.3 sur les valorisations). Ce coût de la recherche, et pour le chercheur, prend pour partie sens à partir de la **valeur des cas étudiés et de la richesse du matériau** qu'il permet de constituer. Si l'on reprend la typologie des cas d'Albert David (2004, p11), il existe des cas de nature illustrative (pour donner à voir l'opérationnalisation d'une théorie, voir par exemple Aggeri, 2017), typique (représentatif d'une classe de cas), test (permettant de tester une théorie formulée préalablement) et inédit



ou exemplaire. Ce sont sur ces derniers types de cas que j'ai concentré mes efforts de recherches : il s'agit de « phénomènes rares, inconnus », ou de « situations particulièrement innovantes ». Citons par exemple : un cabinet de conseil autogestionnaire de 300 personnes existant depuis près de 40 ans au milieu des années 2000, le déploiement d'une politique publique auprès des proches aidants au début des années 2010, ou encore l'expérimentation de l'usage d'un réseau social d'entreprise à des fins d'innovation de rupture à la fin des années 2010.

Mais le choix de cas à fort « potentiel d'apprentissage » (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003) ne se limite pas à leur sélection, la réalisation de ce potentiel dépend de la capacité à « faire parler » le terrain, notamment en provoquant des interactions. J'ai au cours de mes recherches utiliser des cadrages de méthode qualitative différents, mais toujours inscrits dans un processus abductif de génération de connaissances : l'étude de cas unique ou multiples, la recherche collaborative de type recherche-intervention, et enfin la recherche collaborative de type évaluation.

#### *1.3.1.1. Études de cas*

La première recherche valorisée sous forme d'article à laquelle j'ai participé était l'étude d'une gestion de crise à la RATP, suite à l'effondrement du prolongement de la ligne 14 de métro vers ce qui est aujourd'hui la station Olympiades en février 2003 (Acquier et al., 2008). Cette étude de cas avait été menée dans la perspective de produire un retour d'expérience alors que des interprétations divergentes se confrontaient au sein de l'entreprise sur la manière dont la gestion de crise s'était déroulée. L'étude de cas mêlait visites de site, analyse documentaire (rapports techniques publics, enquêtes internes, notes de suivi de projet) et 17 entretiens avec des « informants clés » (Yin, 2003) en interne et des parties prenantes externes à l'entreprise (riverains, mairie...). Le rapport d'analyse produit fut discuté avec la directrice de la communication et présenté au directeur général adjoint de l'entreprise.

J'ai été amené à travailler une seconde fois par étude de cas, cette fois-ci multiples, dans le cadre du travail de thèse de Lucie Noury que je co-encadrais avec Jean-Claude Sardas (Noury, 2015). Les études de cas portaient sur deux niveaux d'analyse. Le premier était celui des individus, dont certains engageaient une négociation autour de leurs conditions de travail.

Toutefois ce premier niveau d'analyse ne permettait pas d'aborder la question d'un point de vue organisationnel, alors que des interviewés indiquaient avoir des accords, plus ou moins informels, dans leurs entreprises, et que se posait la question de la concrétisation pérenne des ajustements négociés. En outre, des cabinets de conseil majeurs commençaient à communiquer sur leurs sites Web sur la prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la prise en compte des souhaits individuels. Il fut donc décidé de contacter des cabinets de conseil pour explorer la possibilité d'étudier leurs pratiques d'ajustements de l'organisation du travail et des carrières de leurs consultants. Quarante cabinets furent contactés, deux répondirent positivement. En accord avec ces deux cabinets, un travail d'étude des dispositifs engagés et de compréhension des positions des différentes parties prenantes (consultants, associés, DRH) fut entrepris.

#### *1.3.1.2 Recherches-interventions*

J'ai également participé à différentes recherches collaboratives de type recherche-intervention (Radaelli et al., 2014). Dans la logique de l' « *engaged scholarship* », considérant que l'écart souvent regretté entre théorie et pratique provient de la manière dont les savoirs sont produits (Van de Ven & Johnson, 2006), la recherche-intervention est une méthode qui a été particulièrement développée au CGS dès les années 1970. Telle que présentée par Moisdon (1984) ou Hatchuel (1994), cette méthode mobilise, non pas seulement une observation relativement externe et ponctuelle, mais vise à **générer des interactions avec les acteurs de terrain autour d'un problème organisationnel identifié**.

Comme dans la réalisation d'une étude de cas (Yin, 2003), la recherche-intervention est un cadre méthodologique ouvert à la mobilisation de **différentes méthodes de recueil de données** : entretiens, observations de réunions ou d'activités, documentation interne actuelle, archives, analyse statistique, modélisation... (Moisdon, 1984) Les interactions et l'**introduction d'un changement organisationnel volontaire** sont des moyens de révéler les fonctionnements profonds d'une organisation. La recherche empirique est alors un **processus d'apprentissages croisés** entre les chercheurs et les acteurs opérationnels (Hatchuel, 1994b). Van de Ven et Johnson (2006) évoquent ainsi l'évolution des relations entre chercheurs intervenants et professionnels au fur et à mesure des interactions : la confiance s'instaurant, pas uniquement interpersonnelle mais aussi du fait de la connaissance améliorée de l'activité et de

l'engagement des chercheurs sur le projet de transformation organisationnelle, les professionnels interrogés évoluent dans leur comportement et dans les connaissances qu'ils transmettent. La répétition des interactions joue donc, mais le caractère orienté de la recherche sur une application, autour d'un « mythe rationnel » (Hatchuel, 1994b), est décisif pour accéder à l'intimité de l'organisation, à la manière dont les acteurs pensent et agissent sur scènes et dans les coulisses. Il permet d'observer ou de contribuer à concevoir de nouveaux modèles d'action collective. La théorie du changement organisationnel sous-jacente est en premier lieu « téléologique » (Van de Ven & Poole, 1995), basée sur l'apprentissage collectif et la capacité d'adaptation de l'organisation.

Ce type de recherche a un **caractère exploratoire fort**, pas uniquement lié à la nature abductive du processus dont le cadrage théorique initial est large et souvent évolutif (Dumez, 2016), mais aussi du fait de la collaboration avec une organisation. L'accès au terrain ou les questions au cœur de la recherche-intervention peuvent évoluer du fait de changement d'acteurs porteurs (la règle est souvent d'une rotation de poste tous les trois ans dans les grandes entreprises) ou d'évolution du contexte comme j'ai pu l'évoquer dans le cadre de ma thèse avec l'irruption d'une crise de gouvernance. Le processus de cadrage théorique initialement relativement ouvert permet d'ailleurs de se prémunir en partie d'éventuels surprises et imprévus issus du terrain de recherche. A défaut de pouvoir contrôler le processus comme dans un protocole expérimental, l'équipe de recherche apprend à **naviguer entre ses orientations scientifiques et les opportunités offertes** par le terrain (en maniant l'« opportunisme méthodique » cher à Jacques Girin).

Si toute méthode comporte des intérêts et des limites, la recherche-intervention me semble notamment **limiter le risque de circularité**, c'est-à-dire de « ne voir dans le matériau que des éléments de confirmation théorique en laissant de côté les éléments de nuance ou de dissonance » (Dumez, 2016). L'ancrage du processus autour d'une problématique à potentiel scientifique et à enjeu organisationnel génère des interactions, des rendus intermédiaires, des confrontations d'interprétation, des cadrages théoriques successifs utiles face au risque de circularité.

La recherche-intervention « canonique » va jusqu'à la conception de dispositifs, à leur expérimentation et à leur évaluation/adaptation (Moison, 1984; Radaelli et al., 2014). C'est

pour partie celle que j'ai pratiquée durant ma thèse et celle ayant fourni le support à la thèse co-encadrée d'Olga Lelebina chez Total sur la gestion des carrières des experts (Lelebina, 2014). Le travail de terrain de la thèse d'Elvira Periac s'est fait au sein du Ministère de l'environnement, du développement durable et de l'énergie<sup>7</sup> dans le cadre d'une recherche-intervention. Il s'agissait d'étudier la manière dont de nouvelles figures d'acteurs émergeaient par la mise en œuvre d'une nouvelle action administrative, l'Autorité environnementale. Dans une activité mêlant trois types d'entités administratives, deux centrales – l'une indépendante, l'autre rattachée au ou à la ministre - et des entités décentralisées en région, la plus grande partie de la recherche a été orientée vers une compréhension de la variété des situations et des pratiques, avant d'expérimenter un dispositif de mise en discussion de certaines qui apparaissaient « innovantes » ou « déviantes » selon les perceptions (Periac, 2015). Outre que le contenu d'une recherche-intervention est adaptable aux enjeux prioritaires de connaissances, la disponibilité temporelle des entreprises et la durée des thèses (avec une pression pour les soutenir entre trois et quatre ans après la première inscription) ont évolué depuis les années 1980. Il est alors plutôt envisageable de procéder à des travaux d'environ 18 mois, plutôt que trois ans comme cela a pu être le cas avec le cabinet X, et en conséquence d'adapter les dispositifs d'observation et d'interaction, la « boussole » devant rester selon moi la puissance d'observation d'une méthode par rapport à une autre.

### *1.3.1.3. Évaluations d'expérimentation*

Depuis 2010, j'ai pratiqué à trois reprises l'évaluation d'expérimentation comme méthode de recherche. C'est en partie une réponse à la contrainte temporelle évoquée, mais aussi une manière de m'adapter aux pratiques de certains champs d'action collective, en l'occurrence les politiques publiques sanitaires et sociales, et d'avoir ainsi **accès à des terrains de recherche** qu'il aurait été difficiles d'observer de manière aussi fine autrement.

L'évaluation est liée à l'existence d'une expérimentation, qui se caractérise par deux éléments : le caractère innovant de l'action expérimentée et le contrôle de la démarche pour l'évaluer (McFadgen & Huitema, 2018). La diffusion de cette démarche renvoie tout d'abord à l'usage de « pilotes » dans les entreprises industrielles dans le but de générer des apprentissages et des révisions avant diffusion (Turner, 2005).

---

<sup>7</sup> Ce ministère change régulièrement d'appellation, il s'agit de celle entre 2012 et 2017.

Il est parallèlement devenu un **mode d'action publique classique**, largement diffusé depuis les années 1960. Comme exposé dans l'entrée « Expérimentation » que j'ai rédigée dans l'Encyclopédie du management public (Gand, 2022), la logique la plus répandue est l'usage d'expérimentations héritières de la méthode expérimentale de Claude Bernard (Bernard, 1865), dont l'objectif est de tester les effets d'une mesure sur une population relativement à une autre n'en bénéficiant pas tout en cherchant à contrôler les paramètres socio-individuels et d'environnement. C'est ce qui est couramment appelé *evidence-based policy* depuis les années 1980, dont les travaux couronnés par le prix Nobel d'économie en 2019 de Banerjee et Duflo sont des exemples récents (Banerjee et al., 2015).

Il existe cependant une seconde logique d'expérimentation dont l'origine intellectuelle se situe dans la philosophie pragmatiste de Dewey (Le Public et ses problèmes, (2005)). Dans cette approche, l'expérimentation n'est pas appréhendée de manière première par le contrôle, mais comme un **processus d'apprentissage collectif** soutenant du changement organisationnel. Schématiquement, là où l'approche *evidence-based* se concentre prioritairement sur les résultats d'efficacité (*outcomes*), la seconde approche est attentive avant tout au processus, idiosyncratique, de mise en dispositif et de variété des résultats (*outputs*) qui en ressortent : efficacité mais aussi nouveaux savoirs, nouvelles figures d'acteurs, légitimité, confiance... C'est d'ailleurs dans cette même lignée argumentative que Yin (2003) défend l'intérêt de l'étude de cas comme outil méthodologique pour faire de l'évaluation, car évaluer des résultats sans connaître le processus qui y a conduit charrie un risque important d'équifinalité (Dumez, 2010, 2016) et de difficultés à généraliser des résultats, même prometteurs, au-delà de leur champ expérimental (van Buuren et al., 2018).

C'est pourquoi de nombreuses expérimentations de politiques publiques couplent aujourd'hui un volet quantitatif statistique et un volet qualitatif dont le but est de rendre compte du déploiement de l'expérimentation et autant que faire se peut du processus à l'origine des résultats quantitatifs. J'ai mobilisé la participation en équipe à l'évaluation d'expérimentation de politiques publiques dans le champ de la perte d'autonomie à deux reprises au cours des années 2010. Elles m'ont permis d'avoir des capacités d'observation de la mise en œuvre de politiques publiques multi-acteurs territorialisées à l'échelle de la France métropolitaine, et de pouvoir interagir avec les différents acteurs impliqués.

La première recherche fut celle menée sur les proches aidants, dont le point de départ était d'évaluer les effets du financement d'actions de formation et d'accompagnement auprès de

proches aidants en 2007. L'évaluation fut menée entre 2010 et 2012 pour le compte de la CNSA (Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie) avec Léonie Hénaut et Jean-Claude Sardas. La seconde recherche a été lancée en gagnant un appel à projet pour réaliser l'évaluation qualitative du déploiement du programme expérimental PAERPA (Personnes âgées en risque de perte d'autonomie) dans les neuf premiers territoires sélectionnés. L'évaluation du déploiement fut réalisée en 2016 et 2017 avec Marie-Aline Bloch, Léonie Hénaut et Elvira Periac.

Les **méthodes de recueil de données** sont de l'ordre de celle de l'étude de cas multiples (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003) : entretiens individuels et parfois collectifs, documents internes, visites de sites, observation non participante, production de restitutions intermédiaires de type monographie discutées avec les acteurs opérationnels.

Par rapport à la recherche-intervention dans laquelle l'équipe de chercheurs négocie l'objet de son travail et dont celui-ci est censé contribuer à une meilleure compréhension voire à une amélioration de la situation de l'organisation, la posture d'évaluateur porte un **risque de conflictualité**, qui existe cependant également dans la recherche-intervention (Moison, 1984), et de rétention d'information des évalués.

Ces biais ne sont pas insurmontables. Tout d'abord, l'évaluation suite à l'obtention de financements publics est rentrée dans les mœurs des acteurs évalués (Avare & Sponem, 2008; Hoarau & Laville, 2008). Ensuite une évaluation qualitative de mise en œuvre conduit à **s'intéresser de manière « compréhensive » aux acteurs** (Dumez, 2015) et non à être dans une logique première d'évaluation des résultats. Ceux-ci sont souvent intéressés par rendre compte de leurs actions alors qu'ils sont pionniers : cela a un caractère valorisant qui est un ressort de l'instauration d'un rapport de confiance entre évaluateur et évalué et permet d'aborder les difficultés dans une approche non jugeante mais compréhensive. Je conseille d'ailleurs de coupler des entretiens, des visites de sites et l'observation d'activités (ex : participer à une réunion de staff), comme on peut le pratiquer en recherche-intervention. Ces démarches d'observation directe enrichissent la nature des échanges et changent parfois le regard de l'évalué habitué aux « descentes expresses » alors que le chercheur évalue et constitue son matériau de recherche dans le même temps. Enfin, la **triangulation des données** entre interviewés, documents et données de suivis d'activités est une démarche qui permet de limiter les risques de narrations trop reconstituées *a posteriori*.

J'ai également adopté ce type de posture d'évaluation dans le cadre de l'expérimentation de l'usage d'un réseau social d'entreprise pour mener un challenge d'innovation de rupture au sein des ingénieries réparties dans le monde de Technip<sup>8</sup> en 2016. La conception et le pilotage de l'expérimentation étaient assurées par une équipe mixte de Technip et d'un cabinet de conseil spécialisé en innovation, STIM. Le rôle de notre équipe d'évaluation de trois chercheurs consistait à rendre compte du processus, tant au niveau du pilotage que du déroulement opérationnel du challenge et d'en interpréter les données, qui pouvaient être quantitatives (*data analytics*, questionnaire) ou qualitatives (*posts* sur le réseau, entretiens ciblés avec des participants en amont et en aval, entretiens récurrents avec l'équipe de pilotage). Notre position nous permettait alors d'avoir un **accès empirique privilégié** au regard de questions de management de l'innovation de rupture et d'usage des réseaux sociaux d'entreprise (Dalmasso et al., 2018).

Ces différentes méthodes apportent des éléments de **renforcement de la validité interne**, c'est-à-dire relativement à la pertinence et à la cohérence interne des résultats générés par l'étude (Ayerbe & Missonnier, 2007; Drucker-Godard et al., 2014) : en multipliant les sources de données, primaires mais aussi secondaires, en interrogeant au moins pour partie les individus au cours de l'action collective étudiée, et en confrontant dans tous les cas mentionnés, y compris les études de cas, les analyses des chercheurs au regard des acteurs.

La **validité externe**, c'est-à-dire les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche (Drucker-Godard et al., 2014), de travaux qualitatifs ne peut s'apprécier de manière statistique mais de manière **analytique** (David, 2004 ; Yin, 2003). Il s'agit alors d'évaluer dans quelle mesure le travail mené contribue à de **nouvelles productions théoriques** (David, 2004) ou à **réviser une proposition universelle** (Koenig, 2005). Ceci s'effectue notamment en confrontant les résultats empiriques à la littérature antérieure (Eisenhardt, 1989), et l'on retrouve ici des boucles de raisonnement abductif.

---

<sup>8</sup> Entreprise parapétrolière connue particulièrement pour la fourniture de flexibles d'extraction.

J'ai présenté différentes méthodes d'investigation de mes objets de recherche (étude de cas, recherche-intervention, évaluation). Les travaux empiriques sont ensuite mobilisés et rendus dans les normes académiques de communication ou d'article sous forme d'étude de cas, la section méthodologique fournissant alors des éléments de cadrage de la construction et de l'analyse des données.

La section suivante décrit les types de résultats issus de ces processus de recherche.

### 1.3.2. Types de résultats

Les recherches interactives et longitudinales produisent une masse d'informations importante, au risque d'une « asphyxie par les données » (Pettigrew, 1990, p. 281). Une fois la partie d'étude et de collaboration réalisée, qui demande notamment des rendus dédiés au commanditaire, l'étape de valorisation académique, même si elle est le plus souvent déjà entamée par des communications, commence véritablement. Il s'agit notamment d'affiner le dialogue théorique dans lequel inscrire ses travaux (Ridder et al., 2014), qui est pour partie construit par l'existence de communautés structurées autour d'objets théoriques, parfois de types d'organisations.

Je rends ici compte des **différents types de résultats** que peuvent produire des recherches à forte immersion empirique. Le couplage d'un processus abductif et du choix d'étudier des cas « inédits » ou « exemplaires » (David, 2004) produit une variété de résultats et de contributions, qui ne sont pas exclusifs, mais qui ont un caractère propre.

Le premier type de résultat est la **reproblématisation** ou le **recadrage analytique** de questions de recherche. Le processus abductif et les boucles successives de confrontation entre des cadrages théoriques existants, une généalogie des objets et des données empiriques amènent à progressivement identifier des manques ou des manières de problématiser plus à même d'éclairer le phénomène. Autrement dit, la construction du problème scientifique peut déjà être lui-même porteur d'une approche renouvelée, orientant le cadrage théorique et l'observation empirique de manière inédite (Dumez, 2016).

C'est par exemple mon cas sur la question de la pérennisation des entreprises démocratiques (première reproblématisation par rapport à l'approche comparative avec les entreprises dites



« conventionnelles »), en orientant mes questions de recherche sur la circulation des savoirs nécessaires au maintien d'une gouvernance démocratique mais qui est antagoniste avec une division du travail et des fonctions dans l'organisation (Gand, 2015).

Un autre exemple est la manière dont la question de la gestion des experts a été reformulée, non plus comme une question individuelle de gestion des carrières, mais comme une problématique organisationnelle articulant stratégie, dynamique de construction des savoirs et gestion des ressources humaines (Gand et al., 2010; Lelebina & Gand, 2018).

Un deuxième type de résultats valorisables porte sur ce que j'appelle ici la valeur empirique des cas. Observer des phénomènes inédits, innovants ou peu accessibles jusque-là, a une valeur, c'est même le cœur de la logique inductive. La **valeur empirique d'un cas** s'apprécie selon moi sur deux dimensions : son **caractère original** (donne-t-il accès à un phénomène inédit, peu étudié ou étudié sous un nouveau jour ?) et sa **richesse analytique** (quelle est la profondeur de l'analyse, de la connaissance empirique mise en forme, de l'observation de l'action collective offerte ?). Attention, ce type de résultats n'est pas a-théorique, il est problématisé au regard d'un cadre d'analyse et d'un enjeu de connaissance pour la discipline, mais de manière relativement ouverte pour laisser de la place à la présentation de résultats empiriques, à des « descriptions épaisses » (Geertz, 1973).

Le cas du cabinet autogestionnaire X étudié durant ma thèse présentait ainsi une originalité propre au regard de sa taille et de son âge, la manière dont il a pu être étudié contribuant à donner accès à des observations empiriques approfondies sur la dialectique crises/adaptations (Gand, 2015; Gand & Segrestin, 2009).

Les données recueillies sur les difficultés de l'individualisation des rythmes de travail dans les cabinets de conseil, mêlant cas de consultants et étude du cadre organisationnel, me semblent offrir également une vision plus complète que celles se concentrant uniquement sur les échecs des mises en place (Litrico & Lee, 2008) ou sur le « mythe rationnel » d'une gestion flexible institutionnalisée (Perlow, 2012).

Je citerais enfin les travaux menés sur les proches aidants au début des années 2010, qui offraient une vision large de la problématique du déploiement d'actions de soutien, depuis le niveau individuel du repérage et de la qualification des besoins jusqu'à la manière d'organiser territorialement les services (Gand et al., 2012 ; Gand et al., 2014), plutôt que de la réduire à une problématique d'adéquation de service à un besoin considéré comme exprimé.

Le troisième type de résultat est le cœur de la recherche, à savoir la proposition de **contributions théoriques** qui peuvent prendre des tournures différentes selon les cadrages théoriques et les choix méthodologiques (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Gehman et al., 2018; Langley, 1999). Les trois parties suivantes de ce mémoire sont consacrées à la présentation thématique de ces résultats.

Il peut tout d'abord s'agir de la **proposition d'une notion**, par exemple « stakeholder management » pour restituer la mobilisation managériale de la gestion des parties prenantes en gestion de crise (Acquier et al., 2008).

Par ailleurs, les contributions théoriques développées sur la base de questions de recherche exploratoires m'ont régulièrement conduit à rediscuter et à **proposer des enrichissements théoriques à des approches existantes**. Je citerais par exemple le travail sur l'organisation de la circulation des savoirs dans les entreprises démocratiques par la conception de dispositifs de gestion prenant en compte cette dimension (dans la gestion des carrières, dans la gestion des savoirs professionnels ou encore dans la manière d'organiser la gouvernance entre la direction et les autres instances représentatives) (Gand, 2015). L'apport était notamment d'enrichir l'approche « régénérative » des entreprises démocratiques (Cornforth, 1995 ; Stryjan, 1989) par l'introduction de la dimension cognitive en tant qu'élément central.

Des **cadres d'analyse** peuvent également être proposés, orientant théoriquement la manière d'observer et de rendre compte des phénomènes empiriques. Par exemple, en discussion avec une approche « naturalisante » des modes d'organisation des entreprises de services professionnels (Cooper et al., 1996; Greenwood et al., 1990), j'ai ainsi proposé un cadre d'analyse des modes d'organisation des entreprises de services professionnels (Figure 2 ci-après) à partir de dimensions fondamentales d'organisation, se concrétisant et évoluant de manière différenciée ou convergente dans le temps, l'espace et selon les services (Gand, 2010).

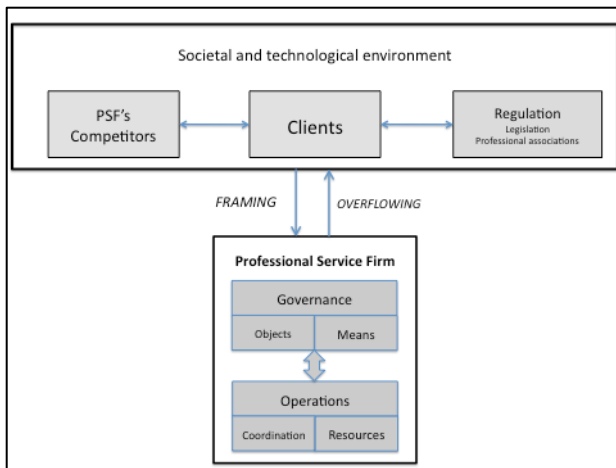


Figure 2. Cadre d'analyse de l'évolution des entreprises selon le temps, l'espace et les services (Gand, 2010)

Enfin, des **cadres explicatifs** ont pu être produits. Certains l'ont été en croisant différents champs de littérature comme celui permettant d'expliquer le rôle des réactions aux menaces identitaires dans les processus de changement stratégique dans les entreprises de services professionnels (Figure 3) (Schilling et al., 2012).

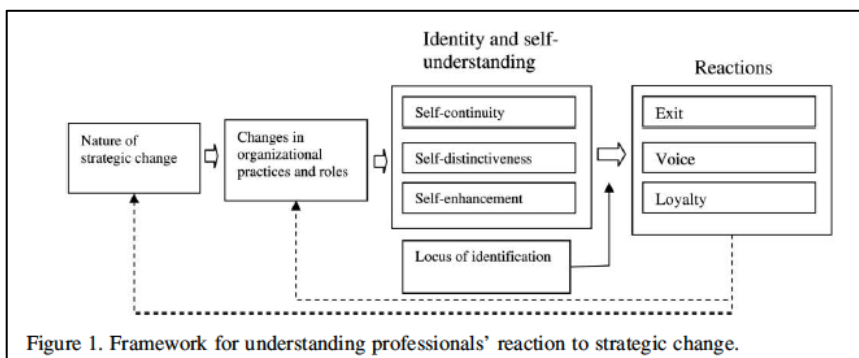


Figure 3. Cadre d'analyse élaboré pour l'étude des réactions identitaires aux changements stratégiques dans les entreprises de services professionnels (Schilling et al., 2018)

Le travail sur la possibilité de mettre en œuvre des arrangements favorisant l'équilibre vie professionnelle-vie privée dans les cabinets de conseil a conduit, à partir d'un travail d'analyse inductive d'entretiens puis de confrontation à la littérature sur les entreprises de services professionnels et en sociologie des professions, à proposer un modèle configurationnel rendant compte des facteurs favorisant ou gênant la mise en œuvre tels arrangements et leur instabilité organisationnelle (Figure 4) (Noury et al., 2017).

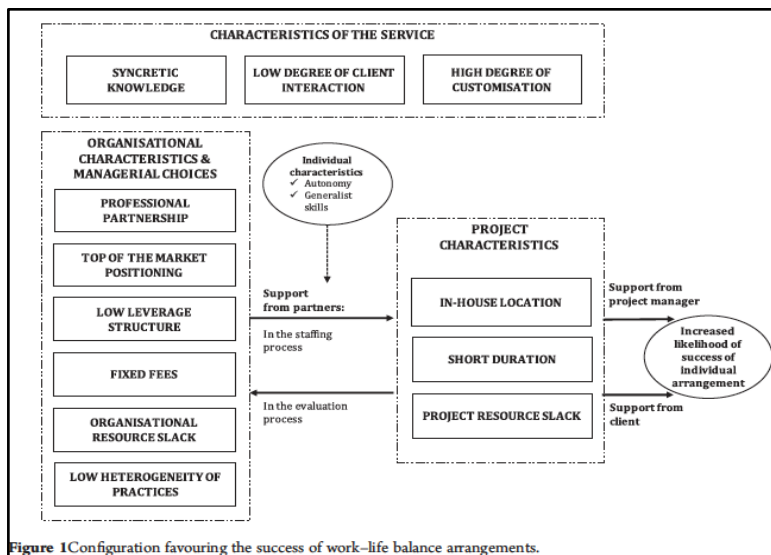


Figure 1 Configuration favouring the success of work-life balance arrangements.

Figure 4. Modèle de type configuration sur les facteurs influant sur la possibilité d'arrangements individuel d'équilibre de vie dans les cabinets de conseil (Noury et al., 2017)

Enfin, les recherches collaboratives peuvent conduire à proposer des **instruments** et des **dispositifs de gestion** conçus et parfois expérimentés sur le terrain. Cela a été fait sur le cas du cabinet X (Gand, 2015 ; Gand, 2019).

Dans le cadre de la recherche menée sur l'aide aux proches aidants, l'identification de limites dans la manière de concevoir le déploiement de services sur les territoires nous a conduits à créer un instrument de type cartographique, appuyé sur une base de données relationnelle, qui puisse appuyer une représentation partagée des situations et des projections au regard de situations intrinsèquement hétérogènes mais devant répondre aux mêmes besoins. Face à l'absence d'instrument adapté (Gand & Periac, 2016), il s'agissait de proposer un instrument de gestion de la complexité organisationnelle générée par l'action collective à déployer (Figure 5) (Gand et al., 2012, 2014; Gand & Periac, 2018) .



pratiqué, demandant certaines compétences spécifiques, et la capacité à publier selon les standards attendus, demandant d'autres types de compétences. J'y reviens en conclusion critique de ce chapitre. Je voudrais simplement souligner mon souhait dans le choix de mes objets et de la manière de les traiter de m'ancrer dans un **modèle de publication, non pas « productiviste » mais « des singularités »** (Aggeri, 2016, reprenant Lucien Karpik), c'est-à-dire dont l'objectif est de valoriser, de manière perfectible bien sûr, des résultats de recherche porteurs de nouveauté, d'une certaine originalité et d'un parcours intellectuel personnel (qui ne s'oppose pas au collectif et au dialogue).

A côté des articles académiques, dont les formats sont contraints et les processus plus ou moins sélectifs selon les revues, j'ai pratiqué la publication dans des **livres individuels ou collectifs**. J'y ai trouvé des espaces de liberté, permettant parfois de valoriser d'autres formes de contributions intellectuelles. Je citerais trois exemples :

- La **co-publication d'un livre sur les proches aidants** avec Léonie Hénaut et Jean-Claude Sardas aux Presses des Mines en 2014 : [Aider les proches aidants : comprendre les besoins et organiser les services sur les territoires](#). Cet ouvrage a permis de valoriser la recherche et le rapport de recherche réalisés pour la CNSA. Destiné à un double public académique et professionnel, il a reçu de l'écho chez des professionnels travaillant dans ce champ qui ont appliqué certains cadres (analyse de besoins) ou ont exploré la manière d'organiser les services sur les territoires de manière différenciée (support cartographique). C'est un point souvent peu souligné mais des professionnels lisent, et le format de l'ouvrage est parfois plus accessible (pas de coût d'abonnement), sa structure moins absconse quand on n'en a pas l'habitude, et il permet de laisser plus de place à des développements empiriques et applicatifs.
- Un **chapitre d'ouvrage dans [Les grands auteurs en management public](#)** (2021), coordonné par Alain Burlaud, Patrick Gibert, Stéphanie Ponroy-Chatelain et Madina Rival. J'y ai coécrit avec Elvira Periac un chapitre sur Hans-Erik Klijn, auteur que nous avons proposé, « Le management comme réponse à la complexité des réseaux de gouvernance ». L'écriture de ce chapitre a été l'occasion d'un exercice intellectuel stimulant, la synthèse de la trajectoire de recherche et intellectuel d'un auteur majeur du champ à partir de la lecture de ses travaux. Cet ouvrage a reçu le prix FNEGE-EFMD 2022 du meilleur ouvrage collectif en management.

- La rédaction d'une **entrée de l'Encyclopédie du management public** (2022), « Expérimentation », qui fut l'occasion de faire un travail de synthèse utile également pour le cadrage de mes propres travaux (cf. 1.3.1.3 et 4.2.2).

La question de l'impact des chercheurs est souvent réduite à leur taux de citation. Certains défendent une approche pluraliste de l'impact, mettant en exergue notamment l'intérêt de valoriser l'actionnabilité des savoirs produits (Aguinis et al., 2014). Le type de recherche que je pratique se suscite notamment par le fait de rendre accessible aux professionnels des travaux académiques. De ce point de vue, publier dans des revues à double lectorat, comme la Revue française de gestion ou Politiques et management public, présente un intérêt, comme j'ai pu l'expérimenter récemment après avoir été contacté sur la base d'un article publié dans cette dernière revue autour la représentation et l'action sur la complexité en gouvernance multi-acteurs (Gand & Periac, 2018).

### Conclusion du chapitre 1 : autoévaluation critique

Cette partie a été tout d'abord pour moi l'occasion de retracer mon parcours de chercheur, tant dans mes environnements successifs qu'à travers les expériences ayant soutenu le développement de compétences utiles à la direction de recherches. J'ai ensuite exposé le cadre épistémologique dans lequel je m'inscrivais, celui de sciences de gestion comme sciences fondamentales de l'action collective inscrites dans une épistémologie constructiviste pragmatique, et la manière dont j'avais construit mes objets de recherche et les avaient traités dans une logique abductive. Cela m'a conduit à présenter les méthodes qualitatives à dominante collaborative que j'avais mobilisées : les études de cas unique et multiple, la recherche-intervention et l'évaluation. Enfin, j'ai pu exposer les différents types de résultat qu'il en ressortait et la manière dont ils ont été valorisés.

La tableau 3 ci-dessous offre une vue d'ensemble des travaux selon la méthode mobilisée, pour quelles thématiques et terrains de recherche, avec quels types de résultats et sur quels supports de valorisation.

Méthode	Thématique de recherche	Terrain de recherche	Types de résultats	Valorisations
Etude de cas	Gestion de crise et gestion des parties prenantes	RATP - effondrement d'un tunnel de prolongement d'une ligne de métro	Valeur empirique du cas Contribution théorique	Journal of Contingencies and Crisis Management 2008
Etudes de cas multiples	Fonction de direction dans les coopératives	3 coopératives contrastées	Reproblématisation	Chapitre d'ouvrage 2012
Etudes de cas multiples	Equilibre de vie et entreprises de services professionnels	2 cabinets de conseil + autres consultants	Reproblématisation Valeur empirique du cas Contribution théorique	JPO 2017, Working paper
Etude de cas	Pérennisation de la coopération inter-associative	La Coopé - Romans-sur-Isère	Valeur empirique du cas	Chapitre d'ouvrage 2021
Recherche-intervention	Pérennisation des entreprises démocratiques	Cabinet X - crise du métier / crise de gouvernance	Reproblématisation Valeur empirique du cas Contribution théorique Instruments/dispositifs	AIMS 2007, Entreprises et histoire 2009, RFG 2015, RIHME 2019
Recherche-intervention	Rationalisation des activités des entreprises de services professionnels	Cabinet X - crise du métier / crise de gouvernance	Reproblématisation Contribution théorique	EGOS 2010, Service Industries Journal 2012
Recherche-intervention	Gestion des experts et de l'expertise	Total - attractivité des métiers d'expertise	Reproblématisation Valeur empirique du cas Contribution théorique	AGRH 2010, Relations industrielles / Industrial relations 2018
Recherche-intervention	Mise en œuvre d'une politique publique multi-acteurs	Ministère de l'environnement, du développement durable et de l'énergie - déploiement de l'Autorité environnementale	Valeur empirique du cas Contribution théorique	Working paper
Evaluation	Mise en œuvre d'actions de politique publique multi-acteurs	CNSA - Déploiement d'actions d'aide aux proches aidants	Reproblématisation Valeur empirique du cas Contribution théorique Instruments/dispositifs	Rapport recherche 2012, Livre 2014, communication 2015, chapitre d'ouvrage 2016, PMP 2018
Evaluation	Mise en œuvre d'actions de politique publique multi-acteurs	Direction de la Sécurité sociale / DREES Expérimentation PAERPA	Reproblématisation Valeur empirique du cas	Rapport recherche 2017, AOM 2019
Evaluation	Management de l'innovation radicale en distanciel	Technip Expérimentation d'un challenge d'innovation de rupture via un réseau social d'entreprise	Valeur empirique du cas Contribution théorique	RFG 2018

Tableau 3. Synthèse des travaux empiriques et de leur valorisation

La présentation de mon parcours et de mes pratiques de chercheur est l'occasion de porter un **regard critique** sur ceux-ci.

La carrière de chercheur, au-delà des postes, est également la **construction d'une place et d'une identité au sein de communautés** (de recherche mais aussi par rapport à d'autres parties prenantes – étudiants, professionnels, institutions d'enseignement et de recherche, médias...). Plusieurs prises de position récentes soulignent le resserrement des trajectoires et les travers du système du *publish-or-perish* (Aggeri, 2016; Moriceau et al., 2017). Tout en souscrivant au constat car ayant moi-même observé une progressive réduction de la valorisation d'une publication à son nombre d'étoiles plutôt qu'à la mise en exergue de son contenu, j'observe que **la valorisation de certains de mes travaux reste perfectible** malgré le formatage et la longueur des processus de publication.

Je l'explique notamment par un **effet de dispersion** difficilement compatible avec les exigences des processus de publication. Menant des recherches empiriques approfondies et longitudinales, il est difficile de s'investir sur plusieurs à la fois tout en ayant suffisamment de temps à consacrer au processus de publications, d'où des projets de publication qui n'ont pas



toujours été menés au bout (Gand & Béjean, 2007 ; Gand, 2010 ; Gand & Periac, 2019). L'obtention de la HDR est de ce point de vue importante car elle doit me permettre de mobiliser des collaborations avec des doctorants pour poursuivre des recherches de ce type.

Mais **la dispersion est également cognitive** lorsque l'on varie les objets de recherche : les coûts d'entrée par champ de littérature étant importants, plus on les multiplie et plus il est difficile de se maintenir à jour. C'est pourquoi l'écriture de ce mémoire de HDR est l'occasion d'un effort conceptuel et programmatique autour de la notion de mise en dispositif organisationnel à l'appui d'un resserrement empirique sur la mise en œuvre des politiques publiques de gouvernance. Il doit contribuer à engager les recherches futures avec des balises mieux établies, qui orientent sans écraser les objets investigués (Dumez, 2016).

Par ailleurs, l'évolution de mes champs empiriques auprès d'acteurs publics et privés non-lucratifs sur une politique publique sous-financée m'a conduit à rencontrer des difficultés pour aller, au-delà de la posture évaluative, vers des expérimentations de mise en dispositif, particulièrement autour de la proposition d'instrumentation cartographique du déploiement territoriale de l'aide aux proches aidants. La situation est très contrastée entre de grands groupes capitalistes ayant en outre accès au crédit impôt recherche et des structures qui doivent arbitrer entre quelques milliers d'euros parfois. Cela m'amène à **considérer des modes de financement moins directs** dans le cadre de projets de recherche tiers-financés.

Enfin, je souscris à l'appel de Berkowitz et Delacour (2020) d'une académie « soutenable » : ouverte sur les approches, les théories et les méthodes ; valorisant l'engagement de l'universitaire au-delà des publications et de ses pairs ; et d'une science « lente », tout du moins prenant le temps d'élaborer des productions abouties et variées dans leurs formes.

Les trois chapitres suivants seront consacrés à la présentation des travaux par thématique, en commençant par la pérennisation des entreprises démocratiques (chapitre 2).

## 2. Des dispositifs de gestion pour organiser la gouvernance cognitive des entreprises démocratiques

INTRODUCTION. L'ALTERNATIVE ORGANISATIONNELLE DEMOCRATIQUE EST-ELLE SOUTENABLE ? .....	67
2.1. LES ENTREPRISES DEMOCRATIQUES : GENEALOGIE ET RISQUES DE « DEGENERESCENCE » .....	70
2.1.1. <i>Les espoirs souvent déçus de l'entreprise démocratique : une diffusion limitée</i> .....	70
2.1.2. <i>De la thèse de la dégénérescence à la possibilité de la régénération</i> .....	72
2.2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CIRCULATION DES SAVOIRS POUR ENTRETENIR UNE CAPACITE DE GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE	74
2.3. DES DISPOSITIFS DE GESTION DE LA DIFFERENCIATION-INTEGRATION DES SAVOIRS ANCRES DANS L'ACTIVITE .....	77
2.3.1. <i>Le cas du Cabinet X : comment dépasser l'artisanat intellectuel et préserver une régulation démocratique ?</i> .....	78
2.3.1.1. Un modèle originel de parité professionnelle favorable au fonctionnement démocratique .....	79
2.3.3.2. Une différenciation des savoirs rendue nécessaire mais conflictuelle.....	79
2.3.2. <i>L'exemple d'un dispositif de gestion des carrières</i> .....	81
2.3.3. <i>L'exemple d'un dispositif de gestion de l'expertise</i> .....	82
2.4. DES DISPOSITIFS ORGANISANT LA REGULATION DES FONCTIONS DE DIRECTION ET LA REVISION REGULIERE DE L'ORGANISATION .....	84
2.4.1. <i>Fonctions de direction, espaces de participation et contenus des mandats</i> .....	84
2.4.2. <i>S'organiser face aux crises récurrentes : la proposition d'un conseil constituant</i> .....	87
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....	89

Liste des publications associées à ce chapitre :

1. Gand, S., & Béjean, M. (2007). Les difficultés des entreprises démocratiques face au management : enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales. *XVIème Conférence de l'AIMS*.
2. Gand, S. (2008). L'organisation des dynamiques de services professionnels : logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité. In *Centre de Gestion Scientifique*.
3. Gand, S., & Segrestin, B. (2009). Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les "entreprises démocratiques." *Entreprises et Histoire*, 57, 126–140.
4. Gand, S. (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs : quels dispositifs de gestion ? *Revue Française de Gestion*, 246, 127–142.
5. Gand, S. (2019). De l'irréductibilité de la démocratie d'entreprise à ses institutions au travail d'incarnation des dispositifs de gestion. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 35(2), 77–87.

## Introduction. L'alternative organisationnelle démocratique est-elle soutenable ?

L'axe de mes recherches présenté dans ce chapitre porte sur une première alternative à la forme organisationnelle bureaucratique : les entreprises prenant une forme démocratique, que je ramasserai sous le terme d' « **entreprise démocratique** ». Qu'entend-on par cette catégorie d'organisation ?

Appartenant aux « organisations démocratiques détenues par leurs membres » (*democratic member-owned organisations*, (Spear, 2004)), elles offrent à ces derniers un statut auquel sont associés des **droits de participation à une gouvernance démocratique**. Cette catégorie englobe les entreprises, notamment de l'économie sociale et solidaire, mais aussi les associations. Dans mes travaux, j'ai travaillé sur des activités productives inscrites dans une économie concurrentielle, c'est pourquoi je restreins ma catégorie d'analyse aux entreprises démocratiques. Toutefois, cela n'exclut pas a priori la validité de certains résultats à d'autres types d'organisations démocratiques telles que les associations.

Une entreprise démocratique est un **projet collectif finalisé autour d'un double objectif de réalisation d'une activité économique et de gouvernance à caractère démocratique** (Demoustier, 1984; Desroche, 1976; Juban, 2019; Laville & Mahiou, 1984; Pendleton, 2001; Sainsaulieu et al., 1983; Simons & Ingram, 1997). Ainsi, un projet d'entreprise démocratique n'est pas contingent mais revêt toujours une dimension volontariste (Laville & Mahiou, 1984, p. 8).

Une première approche institutionnelle de la démocratie organisationnelle l'associe à des éléments structurels : des instances (ex : assemblée), des règles (ex : une personne = une voix) et des procédures de décision (ex : le vote). Toutefois, celle-ci réduit alors la démocratie organisationnelle à des caractères formels qui ne rendent compte que de formes figées et critiquées depuis longtemps pour leur risque oligarchique (Meister, 1974; Michels, 1914).

Une autre appréhension considère le « démocratique » comme un mode d'organisation fondamentale reposant sur la participation des membres à une gouvernance démocratique. Dans cette acception, **la forme organisationnelle n'est pas prédéfinie mais à concevoir**, à concrétiser et à réviser (Demoustier, 1984; Gand, 2019; Jaumier & Daudigeos, 2021; Laville & Mahiou, 1984; Stryjan, 1989). Comme l'écrivait Charles Gide, professeur au Collège de France au début du 20<sup>ème</sup> siècle et défenseur du développement des coopératives, « ce mot

d'association<sup>9</sup> comporte mille formes diverses. Le difficile est de trouver la bonne » (Gide, 1910, p. 47).

Pour expliquer le caractère indéterminé de la forme organisationnelle de l'entreprise démocratique, opérons un détour aux fondements de la démocratie politique athénienne. L'helléniste Jacqueline de Romilly (2006) remarque que parmi les trois régimes politiques considérés en Grèce antique, la monarchie, l'oligarchie et la démocratie, les deux premières sont construites sur des figures du pouvoir (*arké*) définies : une personne ou un petit groupe de personnes. En revanche, la démocratie renvoie à un principe établissant un fondement légitime du pouvoir, l'égalité de droit de participation des membres, qui peut se traduire de différentes façons. Ainsi, le vote est une technique d'expression du pouvoir démocratique, mais il n'est pas le seul. Dans la Grèce antique le tirage au sort était par exemple utilisé parmi des pairs réunis dans l'assemblée athénienne (*Boulé*).

**L'entreprise démocratique est donc un projet collectif dont la concrétisation peut prendre des formes variées et se transformer au cours du temps.** Le cadre institutionnel et légal, qui définit les structures et les rôles démocratiques, joue un rôle important dans la sécurisation de l'organisation, mais il n'est pas suffisant pour assurer un exercice du pouvoir impliquant ses membres (Hernandez, 2006; Varman & Chakrabarti, 2004). En outre, des entreprises peuvent être démocratiques à partir d'arrangements institutionnels internes (de Jong & van Witteloostuijn, 2004) ou de détournements d'un cadre légal conventionnel, par exemple dans le cas d'une entreprise autogestionnaire qui a un statut légal de société anonyme (Gand, 2008). En reprenant les termes d'Hatchuel (2000), le démocratique agit comme un mythe rationnel sur l'organisation, un projet ayant les propriétés mobilisatrices du mythe et une perspective de concrétisation qui sert de moteur pour générer des actions et des apprentissages collectifs.

L'entreprise démocratique comme alternative à la forme capitaliste-bureaucratico-hiérarchique, qui domine à partir du tournant du 20<sup>ème</sup> siècle avec les diffusions rapides de la hiérarchie intermédiaire et des grandes organisations (Lefebvre, 2003), est restée un phénomène minoritaire depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, avec des vagues de revivification régulières au gré des mouvements de critique sociale. Dans la suite de ce chapitre, je reviens tout d'abord sur des éléments de généalogie du phénomène de l'entreprise démocratique et une première

---

<sup>9</sup> Synonyme de coopération à l'époque

problématisation classique de la littérature autour de la thèse dite de la « dégénérescence » (2.1.). J'explique ensuite pourquoi je me suis concentré sur un problème, celui de la différenciation-intégration des savoirs, pour étudier la pérennisation des entreprises démocratiques (2.2.). A partir de recherches empiriques, je présente ensuite des dispositifs de gestion incorporant la gestion de la tension entre différenciation et intégration nécessaire à une gouvernance démocratique. Je montre comment des dispositifs s'intègrent dans l'activité productive (2.3.) et comment d'autres peuvent être pensés au niveau des fonctions de direction et de la gouvernance de l'entreprise (2.4.). Je reviens en conclusion sur les différentes contributions et explicite l'apport de ces travaux sur l'entreprise démocratique pour aborder les questions de mise en œuvre des politiques publiques de gouvernance.

## 2.1. Les entreprises démocratiques : généalogie et risques de « dégénérescence »

Je retrace à grand trait l'histoire des entreprises démocratiques (2.1.1), qui permet d'éclairer le champ restreint d'activité dans lequel elles se sont le plus souvent déployées, avant de présenter la problématisation centrale dans la littérature portant sur la capacité de ce type d'entreprise à ne pas « dégénérer » (2.1.2). Ces deux éléments me permettent d'exposer dans la sous-partie suivante l'originalité de la question de recherche sur la circulation des savoirs de gouvernance que j'ai élaborée et traitée (2.2).

### 2.1.1. Les espoirs souvent déçus de l'entreprise démocratique<sup>10</sup> : une diffusion limitée

En France, la loi Le Chapelier et le décret d'Allarde (1791) ont aboli lors de la Révolution les corporations de métiers d'Ancien régime qui régulaient l'accès à et l'exercice de ces activités qualifiées. Face à la décomposition de l'organisation traditionnelle liée à la libéralisation des métiers, les « associations de production » apparaissent dans la première moitié du 19<sup>ème</sup> siècle dans des activités de métiers qualifiés (bijoutiers, charpentiers...), activités dont l'apprentissage est organisé sous forme de compagnonnage suivi d'un exercice entre pairs de métier. Elles sont à l'origine des premières coopératives de production qui existent dès les années 1830.

Parallèlement, et face à l'industrialisation engendrant une « misère du salariat » dans les villes, des projets de communautés, intégrant travail et vie sociale, se créent entre 1820 et 1860, en France, en Angleterre ou aux Etats-Unis (Owen, Fourier, Saint-Simon), qui furent qualifiées *a posteriori* et après l'échec de la plupart d'entre eux d' « utopies socialistes ».

Après cette première vague historique, le mouvement coopératif est le principal moteur de l'entreprise démocratique. Il se développe au tournant du 20<sup>ème</sup> siècle : création de l'ancêtre de la confédération générale des SCOP<sup>11</sup> en 1884 et de l'Association Coopérative Internationale en 1895 pour fédérer les efforts ; apports théoriques de l' « École de Nîmes » menée par Charles Gide en poste au Collège de France ; reconnaissance légale d'un statut d'entreprise coopérative dans la loi du 18 décembre 1915 reprenant l'essentiel des normes internes que s'était fixées la confédération.

---

<sup>10</sup> Cette section s'appuie particulièrement sur un article publié dans *Entreprises et histoire* : Gand, S., & Segrestin, B. (2009). Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les "entreprises démocratiques." *Entreprises et Histoire*, 57, 126–140.

<sup>11</sup> Sociétés coopératives ouvrières de production, devenues Sociétés coopératives et participatives.

On peut également situer une vague à la suite des mouvements sociaux des années 1960, qui voit la promotion de la démocratie industrielle et de l'autogestion dans les années 1970. Ainsi, le programme d'un syndicat comme la CFDT est à l'époque centré sur l'autogestion (Rosanvallon, 1976).

Enfin, à la suite de la crise des *subprimes* de 2008-2009 et de la critique du capitalisme financier en résultant, des travaux de recherche et une focale médiatique ont remis en avant l'intérêt de modèles non-financiarisés et donnant du pouvoir aux salariés au sein de leur entreprise comme le promeut le modèle coopératif (Roger, 2012).

Pour autant, le développement d'entreprises démocratiques est souvent resté **circonscrit à des activités professionnelles spécifiques** : les artisans et les métiers qualifiés depuis le 19<sup>ème</sup> siècle (menuisiers, cordonniers, typographes) puis, en particulier dans les années 1960 et 1970, des collectifs de professions intellectuelles (ingénierie d'études, consultants, avocats, médecins) (Bate & Carter, 1986).

C'est ce qu'expriment, Sainsaulieu, Laville et Mahiou dans un livre publié en 1983, La démocratie en organisation - vers des fonctionnements collectifs de travail :

*« Les coopératives [ont été] créées dans les secteurs où le métier est une valeur et un mode de travail (par exemple l'imprimerie), et où le capital nécessaire n'est pas très important. Les principes constitutifs du fonctionnement apparaissent faciles à mettre en œuvre dans une société où domine le métier qui institue directement une parité professionnelle. **L'égalité de vote et l'appropriation collective des bénéfices sont des corollaires de la parité au travail**<sup>12</sup>. »* (Sainsaulieu et al., 1983, pp.28-29)

Hors de ces types d'activités, les exemples pérennes, bien qu'abondamment repris dans une littérature souvent militante<sup>13</sup>, sont relativement rares et peuvent s'éloigner, au moins un temps, des principes de participation. Dès lors qu'il s'agit d'activités nécessitant une division du travail plus poussée que l'agrégation de forces productives parallèles et une différenciation des compétences, des crises surgissent. Malgré le soutien récurrent d'intellectuels et de

---

<sup>12</sup> Mon surlignage.

<sup>13</sup> Voir le cas connu de Mondragon au Pays basque espagnol (Bakaikoa et al., 2004; Whyte & Whyte, 2014).



chercheurs, en particulier dans les années 1960-1970 (ex : Bloch-Lainé, 1963; Rosanvallon, 1976; Salleron, 1966; Slater & Bennis, 1969), la diffusion semble se limiter majoritairement à des collectifs de professionnels autonomes dont les besoins de gestion collective sont restreints. En outre, de nombreuses entreprises à caractère démocratique, des coopératives en particulier, n'ont pu perdurer qu'en abandonnant en partie un tel fonctionnement et en réintroduisant des formes de hiérarchie (Desroche, 1976; Meister, 1974).

### 2.1.2. De la thèse de la dégénérescence à la possibilité de la régénération

L'observation de nombreux échecs a conduit des auteurs majeurs du champ à exprimer précocement l'insoutenabilité des projets d'entreprise démocratique, sous la forme de la thèse dite de la « dégénérescence » (Meister, 1974; Rosner, 1985; Webb & Webb, 1897). Béatrice et Sydney Webb, socialistes fabians anglais du tournant du 20<sup>ème</sup> siècle, l'ont exprimé ainsi :

*« All such democracies of producers - either fail or cease to be democracies of producers. »* (Webb & Webb, 1920)

Le propos de ces auteurs exprime l'impossibilité de maintenir dans le temps une entreprise efficace économiquement et régulée démocratiquement, la dégénérescence provenant de l'abandon d'une des deux dimensions du projet d'entreprise démocratique :

#### 1. Dégénérescence de l'efficacité économique

Dans ce cas, l'entreprise n'est pas viable économiquement du fait d'une organisation inadaptée, qui peut provenir d'un rejet marqué de toute forme managériale ou de représentation, conduisant à une « ultra-démocratie » coûteuse organisationnellement (Viggiani, 1999). Les coûts de coordination, l'incapacité à générer et à reconnaître des compétences différenciées entre les membres et le manque de management professionnel sont cités comme des facteurs majeurs de non-viabilité des entreprises démocratiques (Pendleton, 2001). Les formes d'organisation démocratique sont donc en partie contraintes par la nature de l'activité de l'entreprise (Cornforth, 1995; Harrison & Freeman, 2004; Kerr, 2004; Mintzberg, 1989; Rosner, 1985).

#### 2. Dégénérescence de la régulation démocratique

Il s'agit d'un abandon, plus ou moins marqué, du caractère démocratique de l'organisation (Langmead, 2017), par exemple par oligarchisation (Michels, 1914) ou par réduction de ses instances démocratiques à un formalisme (vote) sans contenu co-construit (Meister, 1974). Cela peut également se traduire par un retour à une forme conventionnelle d'entreprise capitaliste-hiérarchique. Un phénomène classique est lié au développement de l'organisation via une différenciation des rôles et des compétences liées (Meister, 1974, chap. 6). Lorsque de grandes différences de capacités à traiter des sujets de gouvernance apparaissent, il en résulte une appropriation de pouvoirs par les membres qui, occupant des fonctions de direction, développent des compétences et des expertises qui leur permettent de maîtriser les flux d'informations et d'être finalement indispensables au fonctionnement de l'entreprise. Ce phénomène se traduit généralement dans un second temps par une chute de la participation des membres et aboutit à leur désengagement (Hernandez, 2006; Meister, 1974; Varman & Chakrabarti, 2004).

Le déterminisme de la thèse de la dégénérescence a cependant été contesté. Partant de l'observation que toutes les entreprises démocratiques ne dégénéraient pas, des chercheurs ont développé des travaux contre la supposée « loi d'airain » de la dégénérescence (Cornforth, 1995; Diefenbach, 2019; Langmead, 2017; Laville & Mahiou, 1984; Storey et al., 2014; Stryjan, 1994). Deux arguments principaux peuvent en être extraits :

**1. L'inséparabilité et la co-détermination des dimensions d'activité économique et de régulation démocratique** (Jaumier & Daudigeos, 2021 ; Laville & Mahiou, 1984; Stryjan, 1989, 1994).

Le choix d'une régulation démocratique est déjà un mode d'organisation, et inversement la réalisation efficace d'une activité contraint le champ des possibles du fonctionnement démocratique. Comme l'écrit Warhurst en mobilisant l'analyse néo-marxiste du « *Labour Process Analysis* » :

*“The organization and control of any labor process is [...] both an operational issue and a political action, ensuring the material and ideological reproduction of the mode of production”* (Warhurst, 1998).

Pour éviter la dégénérescence démocratique, l'expression démocratique ne peut se limiter aux cercles de gouvernance, c'est son expression dans les activités opérationnelles qui permet une réelle gouvernance collective (Demoustier, 1984, p. 85-86; Jaumier & Daudigeos, 2021). Les projets d'entreprises démocratiques exigent donc de concevoir des dispositifs de gestion

originaux et ne peuvent se contenter d'importer des modèles en provenance des entreprises conventionnelles.

## 2. Les entreprises démocratiques exigent des révisions récurrentes des modes d'organisation (Cornforth, 1995 ; Laville & Mahiou, 1984; Stryjan, 1994).

Corollaire de la première critique, à partir du moment où l'organisation de l'activité évolue, notamment par l'accentuation de la division du travail et la spécialisation, des crises sont inévitables mais des solutions sont concevables. A partir du moment où la représentation d'un fonctionnement démocratique n'est pas réduite à une pure démocratie directe, des évolutions et des adaptations peuvent permettre d'éviter la dégénérescence. C'est ce qu'expriment Laville et Mahiou dans la citation suivante :

*« La forme et l'extension des pratiques coopératives apparaissent fortement corrélées aux formes de coopération qui se mettent en œuvre dans l'organisation du travail. Or ces dernières tendent à évoluer, avec le développement de l'entreprise, dans le sens d'un approfondissement de la division sociale et technique du travail. Si les caractéristiques de l'activité, des relations de travail et du "projet" constituent, pour chaque Scop, de forts déterminants de ses pratiques économiques et coopératives, et des rapports qui s'instaurent entre elles, il est nécessaire de passer à une analyse dynamique pour rendre compte de la façon dont s'opère l'ajustement réciproque de ces deux dimensions. » (Laville & Mahiou, 1984, p110).*

Je me suis inscrit dans la lignée des travaux critiquant le déterminisme de la thèse de la dégénérescence et cherchant à appréhender les modalités d'une régénération récurrente, délibérée et pilotée, des entreprises démocratiques. Dans cette orientation de ma problématisation, je me suis concentré sur une dimension le plus souvent implicite ou insuffisamment mise en exergue à mon sens, la différenciation des savoirs et ses conséquences sur l'entretien d'une capacité de gouvernance démocratique.

### 2.2. La problématique de la circulation des savoirs pour entretenir une capacité de gouvernance démocratique

Pour éviter la dégénérescence par oligarchisation, des auteurs se sont concentrés sur l'**encadrement des fonctions managériales**. En effet, elles occupent un rôle pivot (Gospel &

Pendleton, 2006), entre pilotage des activités opérationnelles et instances de gouvernance, qui en font un nœud de pouvoir du fait de compétences spécifiques et des connaissances détenues sur l'organisation (Spear et al., 2004). S'appuyant sur la théorie de l'agence, selon laquelle les dirigeants sont les agents de principaux qui sont les membres participant à la gouvernance (Jensen & Meckling, 1976), il s'agit alors d'encadrer l'exercice de ces fonctions grâce à deux types de réponses :

- l'ajout de mécanismes de contrôle de la latitude managériale (Chaves & Sajardo-Moreno, 2004; Spear, 2004), au risque de compromettre la capacité de pilotage de l'organisation ;
- la sélection de profils de managers engagés avec le projet d'entreprise démocratique afin de limiter la recherche de pouvoirs étendus à un niveau individuel (Chaves & Sajardo-Moreno, 2004).

Pour autant, cette approche par l'encadrement ne semble qu'une réponse risquée et partielle à la dégénérescence oligarchique :

- elle fait peser sur une seule fonction l'entretien d'une gouvernance démocratique ;
- l'ajout de mécanismes de contrôle peut bloquer les capacités d'action de l'entreprise (Gand & Segrestin, 2009) ;
- enfin elle fige l'existence et la forme des fonctions managériales alors que l'approche de la régénération met en évidence le besoin de laisser ouvertes les modalités d'organisation.

Dans des développements post-thèse, j'ai proposé de **reprendre la question de la dégénérescence et des crises organisationnelles récurrentes** à partir d'une problématisation fondamentale de qu'est un mode d'organisation démocratique (Gand, 2015).

La démocratie est définie par une première égalité, celle des pouvoirs. Chaque membre possède la même part relative de pouvoir, que celui-ci soit exprimé par le vote ou par la désignation par tirage au sort. Mais **l'égalité de pouvoir va de pair avec une seconde égalité, celle des savoirs, c'est-à-dire de capacité à participer à la gouvernance**. C'est d'ailleurs ce qui rendait possible l'usage du tirage au sort dans l'assemblée athénienne, la Boulê : le tirage au sort n'avait lieu que parmi 500 citoyens constitués en assemblée sur la base de leurs compétences. La parité fondatrice de la démocratie repose donc sur une double égalité, pouvoirs et savoirs,

indissociable. Ceci explique que l'on retrouve plus aisément des entreprises démocratiques dans les métiers qualifiés et les professions.

On retrouve l'idée précédemment avancée que l'homogénéité des rôles et des compétences entre les membres de l'organisation crée un contexte favorable à une gouvernance démocratique, mais c'est une condition très restrictive des types d'activité dont elle peut s'accommoder.

Or, le développement des entreprises, démocratiques ou non, va généralement de pair avec une différenciation progressive des rôles dans l'organisation, particulièrement pour des raisons d'émergence de fonctions managériales ou de compétences techniques spécifiques requises (Cornforth, 1995; Gospel & Pendleton, 2006). La différenciation des rôles est également une différenciation des compétences, se justifiant par un souci d'efficacité et pour répondre aux limites cognitives individuelles (Abbott, 1988). Ainsi l'accentuation d'une différenciation des rôles est source d'une tension dégénérative relative au maintien de la capacité des membres à participer à la gouvernance démocratique de l'organisation. Elle tient au **risque d'une concentration des savoirs et des compétences dans quelques individus à même d'instruire et de discuter des orientations stratégiques.**

Face au double risque de dégénérescence, par oligarchisation et par manque d'efficacité, j'ai identifié que, dans le cadre d'une entreprise démocratique, la différenciation des savoirs propre au développement organisationnel s'accompagnait d'un enjeu de gestion en balancier, l'« intégration » des savoirs nécessaires au maintien d'une participation active à la gouvernance. J'entends par là l'organisation des apprentissages individuels et collectifs nécessaires à l'existence d'une gouvernance démocratique qui ne soit pas réduite à ses attributs formels (tenue d'assemblées, votes) mais dans laquelle les membres ont les moyens cognitifs d'exercice de leur fonction. J'ai qualifié cette **tension paradoxale spécifique de « différenciation-intégration » des savoirs**<sup>14</sup> (Gand, 2015).

L'égalité de pouvoir entre membres propre aux entreprises démocratiques s'appuie sur un implicite, qui est l'égalité supposée de savoirs des membres, égalité qui reste toujours

---

<sup>14</sup> Et non des structures (Lawrence & Lorsch, 1967).

inachevée mais qu'il est possible de soutenir. Faire face à cette tension existentielle des entreprises démocratiques requiert alors des **innovations organisationnelles *ad hoc*** qui visent à concilier le double objectif d'une certaine efficacité organisationnelle et d'une régulation démocratique (Bargues et al., 2017; Jaumier et al., 2018; Jaumier & Daudigeos, 2021).

Dans cet objectif, **les instruments et les dispositifs de gestion jouent un rôle majeur**. Tout d'abord, il y a un risque associé à l'importation d'un instrument de gestion issu d'une entreprise « conventionnelle » car tout instrument encapsule une représentation organisationnelle implicite (Hatchuel & Weil, 1992). Ainsi, un instrument « conventionnel » peut être porteur d'une représentation hiérarchique de ses usages et d'une absence d'attention à la manière dont les savoirs circulent dans l'organisation au-delà de son utilisateur. Il contribue alors à une dégénérescence potentielle mais non perçue initialement par les membres. Afin d'éviter cet effet, l'élaboration d'instruments et de dispositifs doit faire l'objet d'un travail spécifique afin qu'elle concilie les différentes exigences de l'entreprise démocratique, ce que j'ai rapproché de la notion de « **travail d'organisation** » (Gand, 2019), c'est-à-dire « la manière dont se fabrique la structuration des actions engagées pour réaliser un travail » (de Terssac, 2011, p. 97). Issue de la théorie de la régulation sociale de Reynaud (J.-D. Reynaud, 1997), cette notion permet d'intégrer les questions de travail sur l'action collective opérationnelle et sur sa régulation. Ce travail d'organisation est alors un **travail d'ingénierie spécifique qui vise à répondre aux besoins fonctionnels de l'organisation et à « incarner » son caractère démocratique dans les différents dispositifs de gestion** qui soutiennent son pilotage, et auquel les chercheurs en sciences de gestion peuvent contribuer (Gand, 2008; Gombert et al., 2022).

Je m'attache dans la section suivante à montrer des exemples de conception de dispositif de gestion spécifiques pour répondre à des difficultés de dégénérescence organisationnelle.

### 2.3. Des dispositifs de gestion de la différenciation-intégration des savoirs ancrés dans l'activité

La gouvernance et l'activité opérationnelle, bien que représentant deux niveaux d'action collective distincts, le premier répondant à des enjeux d'orientation stratégique et d'organisation des pouvoirs, le second étant centré sur la mise en œuvre des orientations, n'en sont pas pour autant séparés dans le cadre d'une entreprise démocratique dont les membres

opérationnels participent également à la gouvernance (Jaumier & Daudigeos, 2021). Il en ressort que la capacité de participation des membres est facilitée ou contrainte par la manière dont est organisée l'activité opérationnelle. Je voudrais exposer ici des résultats issus du travail de recherche-intervention auprès du cabinet X (2005-2008). Après une présentation de la problématique de dégénérescence (2.3.1), deux dispositifs de différenciation-intégration des savoirs seront présentés, l'un centré sur l'introduction d'une gestion des carrières (2.3.2) et l'autre sur l'organisation de groupes d'expertise (2.3.3).

### 2.3.1. Le cas du Cabinet X : comment dépasser l'artisanat intellectuel et préserver une régulation démocratique ?<sup>15</sup>

Le cabinet X est une entreprise de services professionnels dont l'objet est de mener des missions d'expertise et de conseil auprès des comités d'entreprise français et européens dans le cadre de leurs prérogatives économiques. Ces dernières sont encadrées par le droit du travail depuis 1945 et seuls les experts-comptables sont autorisés à réaliser ce type de prestations en France. Ce marché est occupé majoritairement par quelques acteurs spécialisés.

A sa création en 1971, les fondateurs du cabinet X choisissent de s'organiser sur des principes autogestionnaires alors en vogue. Plutôt qu'une forme organisationnelle, l'autogestion repose sur un principe d'implication de chacun dans les décisions qui le concernent (Rosanvallon, 1976), associé à un rejet du pouvoir capitalistique et de la hiérarchie managériale.

Au moment de son étude entre 2004 et 2007, le cabinet X est structuré en 17 groupes qui sont des entités très autonomes gérant directement les relations avec les clients et la réalisation des missions. Toutes les fonctions de management (responsable de groupe, finances, recrutement...) sont soumises à élection et à rotation des mandats (de deux ou trois ans renouvelables une ou deux fois selon les cas). Tous les membres de l'entreprise élisent tous les trois ans un comité de direction de quatre personnes sur la base d'un programme également voté. D'autres instances, conseil de surveillance ou « comité des sages », sont également composées de membres élus.

---

<sup>15</sup> Cette section s'appuie sur Gand, S. (2015) Gouvernance démocratique et circulation des savoirs : quels dispositifs de gestion ?, Revue française de gestion, 41:246, pp127-142.

### *2.3.1.1. Un modèle originel de parité professionnelle favorable au fonctionnement démocratique*

Dans le modèle d'organisation originel, les consultants, ayant des diplômes allant du master au doctorat dans des disciplines diverses (droit, économie, histoire, management...), sont recrutés selon une double attention au potentiel professionnel et à la capacité pressentie à s'intégrer et à prendre des responsabilités dans un collectif autogestionnaire. Une fois recrutés, ils entament une période d'apprentissage d'environ trois ans durant laquelle ils apprennent le métier à travers un mélange de formations et de compagnonnage. A la fin de cette période, ils doivent valider leur capacité à être autonome sur mission. Ce modèle s'opère dans un environnement plutôt stable, propice aux apprentissages individuels longs favorisant la polyvalence. L'organisation du travail sur mission est structurée selon la réalisation de sous-parties en parallèle (stratégie, analyse financière, comptabilité de gestion et analyse sociale) qui sont ensuite agrégées et que chaque consultant doit être en mesure de réaliser. Elle est adaptée à la nature des demandes des clients, qui sont alors centrées sur l'éclairage de la situation de l'entreprise, et ce notamment pour soutenir les négociations salariales. Les analyses à mener sont donc de nature rétrospective.

Cette organisation est favorable à un fonctionnement démocratique car **la parité est incluse dans le modèle d'organisation** et les problématiques de gestion collective, c'est-à-dire ce que les membres ont à gérer en commun, sont limitées schématiquement au recrutement, à l'apprentissage et aux affectations, le système de rémunération étant proche de celui d'une profession libérale. Autrement dit, il n'existe pas de différenciation formelle entre les membres. Les fonctions électives sont par ailleurs à temps partiel : l'équilibre organisationnel se joue beaucoup autour de la politique d'affectation qui doit respecter des critères d'équité (en termes de contenu ou financier), sans avoir à gérer formellement de dimensions liées aux savoirs et aux compétences.

### *2.3.3.2. Une différenciation des savoirs rendue nécessaire mais conflictuelle*

Le modèle originel devient progressivement obsolète du fait principalement de la transformation de la nature des demandes des clients. A partir des années 1980, les problématiques de ces derniers évoluent de la négociation salariale vers l'emploi, ce qui a pour effet de changer profondément la nature du travail. Elle évolue de raisonnements rétrospectifs



à des raisonnements prospectifs plus compliqués, puisqu'apporter un diagnostic de ce type nécessite de mobiliser plus de champs de savoirs (la dimension sectorielle devient notamment très importante) et de les croiser avant de pouvoir émettre des analyses. Cette extension du champ des savoirs requis dans un contexte de concurrence accrue rend l'autonomie individuelle pleine du modèle originel difficilement soutenable, **les consultants ne pouvant être "omni-experts"**.

Face à ces évolutions, des initiatives individuelles ou de petits groupes émergent : elles organisent une différenciation des savoirs et des compétences entre les consultants, soit à travers des spécialisations individuelles, soit par des groupes d'expertise visant à capitaliser sur plusieurs missions et à mutualiser certaines productions sur des secteurs d'activité ou sur des thématiques. Mais **de telles initiatives sont fortement contestées** et génèrent des conflits portant sur leur légitimité et sur leur contrôle démocratiques, du fait d'une relative opacité et d'une non-inscription dans les instances de gouvernance démocratique existantes, là où, par exemple, les affectations reposaient précédemment sur un principe d'équité.

Deux positions opposées sont exprimées par les membres sur l'évolution engagée. Une première défend l'idée que si l'entreprise disparaîtra si elle n'évolue pas vers une organisation différenciant les individus et reconnaissant des expertises spécifiques. Ou du moins elle ne répondra pas de manière pertinente aux besoins de ses clients. Certains vont jusqu'à s'interroger sur la pertinence d'introduire des niveaux hiérarchiques.

Une seconde position met en exergue le risque de disparition de la gouvernance démocratique, ou sa réduction à des aspects formels, si la spécialisation et les groupes d'expertise ne font pas l'objet d'une régulation démocratique. La privatisation de pans d'activité et l'oligarchisation de l'organisation sont craintes si des individus se spécialisent sans régulation démocratique. Alors que les limites de l'autonomie individuelle sont reconnues, **la possibilité de trouver des modalités de gestion d'une différenciation des rôles et des compétences régulées démocratiquement reste cependant incertaine.**

Face à cette tension organisationnelle générée par la différenciation nécessaire des savoirs et des compétences mais remettant en question la régulation démocratique de l'activité, deux dispositifs de gestion spécifiques, élaborés dans une logique de différenciation-intégration des savoirs, ont été proposés et expérimentés à l'appui de la seconde position présentée. Le

premier est l'introduction d'un dispositif de gestion des carrières (2.3.2). Le second est un dispositif de gestion de l'expertise (2.3.3).

### 2.3.2. L'exemple d'un dispositif de gestion des carrières

La gestion de carrière était préalablement absente des enjeux de management puisque, passée la période d'apprentissage initiale, la parité entre les consultants était la règle. Les affectations se faisaient sans prise en compte explicite d'une gestion de carrière impliquant l'organisation d'apprentissages et l'entretien de la motivation.

Pour organiser la différenciation entre individus, outre l'organisation de groupes d'expertise (2.3.3), un premier moyen est de **légitimer une spécialisation individuelle relative**, c'est-à-dire une redondance des affectations par client/secteur d'activité sur du moyen terme, **tout en organisant une circulation de l'information** sur les choix, leurs raisons et leur validation dans le cadre de la gouvernance démocratique des groupes sectoriels ou régionaux.

Au moment de la recherche intervention, un système d'entretien annuel classique visant à évaluer les individus est proposé par la fonction ressources humaines mais contesté. Il n'apparaît pas pertinent :

- car des audits de qualité des missions sont effectués par ailleurs ;
- car il introduit de fait une hiérarchie qui est en contradiction avec l'histoire autogestionnaire de l'entreprise ;
- car le besoin d'évaluer dans le cadre de ce type d'entretien répond à des enjeux de promotion et d'augmentation salariale absents dans le cas du cabinet X.

Un groupe de travail, mêlant l'équipe de chercheurs<sup>16</sup>, des membres de la fonction ressources humaines et les responsables d'un groupe volontaire, conçoit et expérimente alors un **système d'entretiens de parcours** qui vise à répondre aux besoins de différenciation individuelle et de régulation collective démocratique.

L'objectif est double dans la perspective d'une gestion de la tension différenciation-intégration des savoirs. Tout d'abord, cela doit permettre aux consultants de se projeter à moyen terme en cherchant à articuler leurs envies et les besoins organisationnels. Ensuite, cela doit nourrir

---

<sup>16</sup> Avec Philippe Lefebvre et Jean-Claude Sardas.

la vision d'ensemble de l'activité, du marchés et des ressources internes pour les responsables de groupe. En effet, dans des organisations professionnelles où les individus sont très autonomes (y compris dans les développements commerciaux et de contenus), les entretiens contribuent à l'élaboration d'une stratégie en faisant ressortir des initiatives potentielles des professionnels (Lowendahl, 2005).

Il est alors possible pour les responsables de groupe de produire une synthèse individuelle de choix d'affectations, donc de spécialisation partielle, argumentée et rendue discutable lors de réunions de gouvernance de groupes rassemblant l'ensemble des consultants. Ce faisant, elle contribue également à donner une vision d'ensemble des champs de compétences des différents membres.

L'élaboration et la circulation de ces informations instrumentent l'intégration des savoirs et la problématique de la spécialisation trouve alors un **espace de régulation démocratique** : les débats sont informés, et non uniquement suspicieux, et peuvent aboutir à des orientations collectives partagées et validées, en tout cas discutables.

Ainsi, la différenciation individuelle des savoirs et des compétences sur missions s'inscrit dans un dispositif instruisant leur pertinence au regard des besoins collectifs et régulé démocratiquement au sein de réunions de groupe, dans un mouvement d'intégration des connaissances appuyé sur l'élaboration de synthèses individuelles.

### 2.3.3. L'exemple d'un dispositif de gestion de l'expertise

A côté de la spécialisation individuelle partielle évoquée précédemment (2.3.1), la conception de groupes d'expertise est un second niveau de travail pour rendre soutenable cognitivement l'exercice de l'activité.

Des **groupes d'expertise** avaient émergé en réponse aux évolutions de l'activité mais leur légitimité était questionnée du fait de leur hétérogénéité et d'une relative opacité. Il en ressortait un constat de pratiques peu régulées, en parallèle au besoin d'organiser collectivement la gestion des savoirs.

A partir de l'étude de quatre groupes d'expertise, deux internes à des groupes et deux transversaux, un modèle fonctionnel explicitant les différentes contributions possibles des groupes d'expertise est élaboré et validé. Il permet de donner du sens à l'hétérogénéité et de clarifier les attendus d'un groupe d'expertise en distinguant trois fonctions :

- **Développement d'expertise** : c'est le cœur de l'existence de tels groupes, à travers différents moyens<sup>17</sup> et dans le but d'alimenter les deux autres fonctions.
- **Gestion des savoirs** : elle consiste en la formalisation et la diffusion d'expertises de différents niveaux de technicité auprès des autres consultants afin de les aider dans leur travail. Il peut s'agir de documents écrits ou d'un appui direct sur mission.
- **Développement de la clientèle** : ce sont des activités qui visent à fidéliser ou à rechercher des clients auprès des institutions de représentation du personnel, ou encore à se développer vers de nouveaux types de client (organismes publics commanditant des études par exemple).

Les trois fonctions présentent l'intérêt de permettre de positionner l'ensemble des activités des groupes d'expertise. Chaque groupe peut à partir de cette représentation produire un discours stratégique local, une explicitation de sa contribution à l'entreprise, et faire remonter des besoins<sup>18</sup>.

Cette clarification contribue à définir les **droits et les devoirs** des groupes d'expertise, puis à rendre légitime le fait que leurs responsables ne soient pas forcément élus, comme c'était déjà le cas au début de la recherche-intervention, mais reconnus sur la base de leurs compétences et de leurs engagements pour le collectif<sup>19</sup>.

Ainsi, le dispositif de gestion de l'expertise ne remet pas en cause l'existence de groupe dédiés et leur pilotage. En revanche, il crée une circulation des savoirs, sur la base des fonctionnalités de chaque groupe et de ses besoins, qui vient nourrir et **permettre des débats instruits** dans les instances de gouvernance, qu'elles soient locales dans les groupes ou au niveau de l'entreprise dans son ensemble. Cela ne détermine pas l'absence de conflits, mais les rend débattables.

---

<sup>17</sup> Par exemple, développement d'outils analytiques *ad hoc*, analyses croisées à partir de multiples missions sectorielles, études et enquêtes, mémorandums ponctuels.

<sup>18</sup> Par exemple, si un groupe d'expertise a beaucoup de clients et bénéficie d'une expertise reconnue bien que portée par un nombre réduit de personnes, sa priorité stratégique s'exprime sur la montée en compétences de jeunes consultants à court terme pour mieux engager une phase d'exploration de nouveaux thèmes dans un second temps. Un cas inverse porte sur un autre groupe d'expertise sectoriel bien plus petit. Il est possible d'explicitier vis-à-vis du collectif la priorité qu'il y a à obtenir de nouvelles missions pour atteindre une masse critique nécessaire pour faciliter les mutualisations. Cela vient alors appuyer la demande d'un budget de développement commercial traduisant une politique d'investissement de l'entreprise.

<sup>19</sup> La légitimation passe par un double processus de reconnaissance interne au groupe qui doit ensuite être approuvé par la direction. Cette dernière garde une capacité d'intervention si des problèmes apparaissent.

Les deux dispositifs de gestion présentés, de gestion des carrières et de l'expertise, visent à concilier la nécessaire différenciation des savoirs au sein de l'activité avec des mouvements de circulation et d'intégration des savoirs au sein de collectifs qui se régulent démocratiquement. La section suivante s'intéresse à la régulation des fonctions de direction en contexte d'entreprise démocratique et à la possibilité d'intégrer organisationnellement la révision régulière de la gouvernance démocratique.

## 2.4. Des dispositifs organisant la régulation des fonctions de direction et la révision régulière de l'organisation

Toujours à partir de la recherche-intervention au sein du cabinet X, j'ai travaillé sur deux problématiques relatives à la pérennisation des entreprises démocratiques :

- Des fonctions de direction adaptées à une régulation démocratique à partir du cadrage « différenciation-intégration » des savoirs (2.4.1)
- L'organisation d'une capacité d'instruction de la révision régulière des modes de gouvernance et d'organisation (2.4.2)

### 2.4.1. Fonctions de direction, espaces de participation et contenus des mandats

Lors de la recherche-intervention au sein du cabinet X, notre équipe a observé une crise de gouvernance dont l'origine portait sur **la place et l'évolution des fonctions de direction**. Elle permet d'explorer la manière dont s'exprime une tension dégénérante forte autour des rôles managériaux (Gospel & Pendleton, 2006; Pendleton, 2001) et la manière de les penser en dispositifs dans une logique de différenciation-intégration des savoirs.

La crise de gouvernance du cabinet X s'exprime en 2005 de plusieurs façons : une défiance exprimée en assemblée générale qui conduit à la démission du comité de direction, qui survient elle-même après d'autres démissions de comités de direction, et le manque de candidats à des fonctions de management dans les groupes. Elle fait alors craindre une "ingouvernabilité" de l'entreprise au risque de sa survie.

Elle trouve son origine dans l'évolution des fonctions de direction qui a provoqué une tension autour de leur renforcement et de leur positionnement dans la gouvernance démocratique de l'entreprise. Les fonctions de direction correspondaient initialement à un mandat précis voté en assemblée générale et avaient été conçues à une époque où le Cabinet X était beaucoup

moins grand et le modèle du professionnel autonome en vigueur. La contestation des fonctions de direction qui apparaît porte sur l'opacité de leurs actions entre les différentes assemblées générales et sur leur difficulté à s'emparer de nouvelles problématiques. Au fur et à mesure de l'évolution du Cabinet X, les fonctions de direction ont pris de l'épaisseur<sup>20</sup> sans que ne soient adaptés leurs modes d'action et leur légitimation dans l'organisation. Dans le même temps, les directeurs en poste et passés évoquent la difficulté à concilier l'ampleur de la tâche telle qu'elle se présente avec un mandat très cadré et une organisation décentralisée. La tension organisationnelle provient donc de la différenciation des fonctions de direction, liée à leur montée en puissance et à un éloignement progressif, sans que leur mode de régulation démocratique n'ait été révisée, en particulier la place de la participation et du contrôle par les instances de gouvernance et les membres.

Pour répondre aux difficultés d'exercice des fonctions de direction et en même temps à leur contestation, **trois voies d'évolution** prennent corps. Tout d'abord, la « direction exécutive » est renforcée par la structuration d'un **niveau intermédiaire d'échanges entre le comité de direction et les responsables de groupe**. C'est un moyen d'éviter la multiplication de contacts bilatéraux entre membres et direction qui finissent mécaniquement par saturer l'agenda des dirigeants. Par ailleurs, cela permet d'organiser les flux d'informations et les débats montants et descendants, régulant ainsi le sentiment initial d'opacité. Enfin c'est un **nouveau niveau d'instruction collective de dossiers stratégiques**.

Deuxièmement, du fait de la diversification des types de prestation et du développement de groupes d'expertise, un **management stratégique des savoirs** devient un enjeu de gestion afin qu'il y ait un balancier d'intégration des savoirs à double titre : pour le contrôle des groupes d'expertise mais aussi pour qu'une stratégie collective de gestion des savoirs s'organise, notamment à travers une politique d'investissement. Ainsi, les différents responsables de groupes d'expertise sont réunis régulièrement pour des sessions de travail et d'échange qui permettent de construire des perspectives de développement collectives et une régulation des "conflits de territoire" éventuels entre groupes. La réunion des responsables de groupes

---

<sup>20</sup> Par le développement de fonctions supports notamment.

d'expertise est le pendant sur la gestion stratégique des savoirs de la réunion des responsables de groupe.

Enfin, une troisième évolution est de **réviser la logique et le contenu du programme** associé à l'élection du comité de direction. Plutôt que d'être un programme détaillé, il est envisagé comme une feuille de route. Il est ainsi proposé de distinguer **deux types de mandat** (Gand, 2015 ; 2019) (cf. Tableau 4) :

- **d'exécution** : lorsqu'une problématique est clarifiée et que l'on sait comment agir, c'est un mandat de mise en œuvre à partir de dispositifs et de moyens identifiés. Il peut alors être évalué selon des critères d'efficacité, de satisfaction des membres et d'incarnation d'une régulation démocratique.
- **d'exploration** : lorsqu'au contraire une problématique est floue, parfois conflictuelle, l'objet de ce second type de mandat est d'élaborer et de mettre en œuvre une méthode d'instruction de la question pour qu'il soit ensuite possible de discuter collectivement des orientations. Il s'agit alors d'une délégation d'instruction à laquelle peuvent être associés des espaces collectifs de participation. Les modalités d'évaluation sont d'une autre nature dans ce type de mandat : la problématique initiale est-elle éclaircie ? Des solutions sont-elles envisagées ? Peuvent-elles être débattues, un consensus peut-il émerger ?

	Mandat de gestion	
	Exploratoire	Exécution
Problématique de gestion	- Floue - Conflictuelle - A instruire	- Clarifiée - Légitimée - Action possible
Modes d'action	- Délégation d'instruction - Espaces de participation-conception	- Dispositifs et moyens identifiés
Critères d'évaluation	Apprentissages collectifs : – éclaircissement de la problématique ; – solutions envisagées, consensus	- Degré d'efficacité - Satisfaction des membres - Incarnation d'une régulation démocratique

Tableau 4. Différenciation de mandats de gestion pour les directions en entreprise démocratique

Les trois propositions sont des modalités de clarification des fonctions de direction en univers démocratique dans une logique de dispositifs de gestion, auxquels sont associés des acteurs, des instruments, des règles mais également des objets, c'est-à-dire des finalités de l'action collective. Une ligne directrice est de ne pas réduire et figer ce qu'est une « direction » à une figure d'acteur arrêtée, mais au contraire de concevoir une variété de dispositifs en réponse au double besoin d'efficacité et de régulation démocratique par la gestion de la tension différenciation-intégration des savoirs.

#### 2.4.2. S'organiser face aux crises récurrentes : la proposition d'un conseil constituant

Une dernière proposition sur la problématique de la pérennisation des entreprises démocratiques a été construite à partir du constat que si la dégénérescence n'était pas inévitable, les tensions et les crises récurrentes l'étaient et pouvaient requérir des adaptations (Gand, 2008 ; 2019).

La gouvernance de l'entreprise, démocratique ou non, est souvent appréhendée comme un cadre d'action donné, devant simplement être mis en œuvre et étant plus ou moins adapté aux besoins d'action collective. Or **la gouvernance**, à travers ses organes et leur fonctionnement, **mérite d'être régulièrement révisée** au fur et à mesure des transformations de l'activité, de la croissance, d'évolutions environnementales. Le cas de la célèbre coopérative basque Mondragon a ainsi fait l'objet de travaux sur les problématiques ouvertes par l'internationalisation du groupe et les rachats d'entreprises externes et hors du territoire d'origine (Bakaikoa et al., 2004; Flecha & Ngai, 2014). Les modes de gouvernance qui existent ne sont pas découplés de la définition d'objets de gouvernance spécifiques, c'est-à-dire d'enjeux de gestion collective qui peuvent évoluer au cours du temps et rendre plus ou moins caduques ou contestables les modes de gouvernance pré-existants.

Dès lors, cela passe à un travail d'incarnation, non pas uniquement au niveau opérationnel, mais aussi au niveau des modes de gouvernance, pour s'adapter à l'émergence de nouveaux objets de gouvernance et éviter ainsi une dégénérescence.

J'ai ainsi proposé que soit introduit par les entreprises démocratiques un organe de gouvernance supplémentaire, le **conseil constituant**, qui soit en charge de faire évoluer le cadre de gouvernance lorsque cela est nécessaire ou du moins d'en interroger l'adaptation aux enjeux évolutifs de l'entreprise et de ses membres. Le terme de conseil constituant, par différenciation de conseil constitutionnel, qui veille à l'application du cadre constitutionnel, souligne la volonté



d'en faire une instance d'instruction des tensions remontées entre le cadre de légitimité existant et des dérives ou des besoins d'évolutions. L'objectif est que le travail sur les règles et la gouvernance ne soit pas engagé uniquement lors de crises majeures pouvant mettre en péril la pérennité de l'organisation. Il doit permettre une évolution moins brusque du fonctionnement des organisations démocratiques en intégrant ses besoins spécifiques de révision régulière des modalités d'incarnation démocratique.

## Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre a restitué les travaux effectués sur une première forme d'alternative à la forme bureaucratique, les entreprises démocratiques, qui s'écartent volontairement de la forme dominante de l'entreprise capitaliste-hiérarchique, dite « conventionnelle », pour rechercher des modes d'organisation et de gouvernance impliquant les membres de l'organisation de manière étendue dans les décisions.

Les recherches menées ont produit différents types de résultats et de contributions :

1. La **construction d'un problème de recherche**, à partir de l'identification d'une tension paradoxale dans les entreprises démocratiques, la « différenciation-intégration des savoirs ». Elle permet d'éclairer une tendance dégénérative observée sur les projets d'entreprise démocratique. Elle a été réalisée à partir d'une généalogie de l'objet de recherche et d'une axiomatisation de la problématique organisationnelle sur l'égalité formelle fondamentale entre pouvoirs et savoirs dans la démocratie organisationnelle.
2. Une **contribution théorique** centrée sur les **dispositifs de gestion innovants** nécessaires pour prendre en compte la **circulation des savoirs** nécessaire à l'entretien d'une régulation démocratique. Cette approche se distingue de celles centrées sur les structures de pouvoir et l'encadrement de la latitude des managers ancrée dans la théorie de l'agence (Chaves & Sajardo-Moreno, 2004; Spear, 2004). Alors que les instruments de gestion intègrent une forme organisationnelle implicite (Hatchuel & Weil, 1992), la forme démocratique est appréhendée comme un objet de conception, révisable, dont les dispositifs de gestion contribuent à la production et à la circulation des savoirs entre des figures d'acteurs qui ne sont elles-mêmes pas figées.
3. Les travaux menés ont ainsi **contribué théoriquement au courant dit de la « régénération »** des entreprises démocratiques, qui va à l'encontre de la thèse de la dégénérescence. Ils ont également apporté un écot théorique à la **gestion des tensions paradoxales** dans le champ de l'économie sociale et solidaire (Malo et al., 2012). Enfin, les résultats présentés identifient l'enjeu particulier d'organiser la **gouvernance cognitive** des entreprises démocratiques. Identifiée par Charreaux et Wirtz (Charreaux, 2002, 2011; Wirtz, 2006), la gouvernance cognitive est une approche théorique de la gouvernance mettant en exergue les enjeux de compréhension mutuelle et d'asymétrie de connaissances dans l'identification des opportunités pour une entreprise. Elle se distingue de l'approche disciplinaire de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976)

et complète l'approche partenariale, centrée sur la résolution des conflits d'intérêts entre parties prenantes (Rajan & Zingales, 2000), par une attention à la dimension productive de l'entreprise. Les résultats exposés montrent le besoin spécifique et intrinsèque d'organisation d'une gouvernance cognitive dans les entreprises démocratiques par le biais de dispositifs de gestion adaptés.

4. Des **résultats empiriques**, à partir d'une recherche-intervention, ont montré comment la problématique de la différenciation des rôles pouvait intégrer, par le biais de dispositifs *ad hoc*, une certaine circulation et un partage de savoirs nécessaires à une régulation démocratique. Ce faisant, il est alors envisageable de contrebalancer la dégénérescence de l'entreprise démocratique en prenant en compte ce besoin spécifique. Ce faisant, j'ai montré que la dégénérescence pouvait s'ancrer dans l'activité opérationnelle de l'entreprise.

L'approche par les dispositifs de gestion, que j'ai mobilisée dans sa première vague de théorisation (Hatchuel & Weil, 1992 ; Moisdon, 1997), m'a semblé particulièrement utile analytiquement pour dépasser la focalisation sur les aspects « structurels » de l'expression démocratique (vote, assemblées...) et appréhender l'objet d'étude comme une action collective finalisée dont la concrétisation implique l'irruption de certains instruments, acteurs ou encore règles qui sont révisables pour répondre à la double motivation du projet, économique et démocratique. Les différents types de résultat exposés dans ce chapitre m'ont également été utiles pour travailler ensuite sur le thème de la mise en œuvre des politiques publiques de gouvernance, dont la collaboration entre acteurs hétérogènes dans des contextes singuliers à chaque territoire pose des problèmes (cf. chapitre 4).

Le chapitre 3 qui suit présente les travaux menés dans le champ des organisations de type bureaucratie professionnelle dont la différenciation interne de la gestion des ressources humaines est délicate.

### 3. Des dispositifs de gestion de l'individualisation dans les bureaucraties professionnelles

INTRODUCTION. DES BUREAUCRATIES PROFESSIONNELLES BOUSCULEES .....	93
3.1. LES CABINETS DE CONSEIL FACE A LA DEMANDE D'EQUILIBRE DE VIE DE CONSULTANTS : DU POUVOIR DE NEGOCIATION AUX DISPOSITIFS INFORMELS AUX EFFETS INCERTAINS .....	96
3.1.1. Pourquoi le modèle du « up-or-out » est-il structurellement inadapté aux modalités de travail flexible ?.....	97
3.1.2. Des dispositifs d'individualisation de la gestion des consultants aux effets structurellement incertains.....	104
3.1.2.1. Les facteurs favorisant la mise en œuvre d'arrangements individuels d'équilibre de vie .....	107
3.1.2.2. Du professionnel dédié au professionnel « augmenté ».....	110
3.2. PRESERVATION ET STIMULATION DES EXPERTISES DANS LES INGENIERIES : DU DEFICIT DE REPRESENTATION A L'ENTRETIEN D'UNE GESTION COLLECTIVE .....	113
3.2.1. L'insuffisance des approches de la gestion des expertises industrielles par la stratégie et la GRH .	115
3.2.1.1. Les difficultés du management de la croissance des ressources d'ingénierie : un symptôme du manque de représentation des dynamiques d'apprentissage en stratégie.....	115
3.2.1.2. Les difficultés du management des experts industriels : un symptôme de la limite de la réponse individuelle en GRH .....	117
3.2.2. Lier stratégie et GRH par la compréhension des dynamiques collectives d'expertise.....	121
3.2.3. Comment stimuler l'innovation de rupture dans les ingénieries stabilisées ? L'expérimentation de l'usage d'un réseau social d'entreprise. ....	123
CONCLUSION DU CHAPITRE 3. ....	127

Liste des publications associées dans le tome de recueil des travaux :

2. Gand, S. (2008). L'organisation des dynamiques de services professionnels : logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité. In *Centre de Gestion Scientifique*.
6. Gand S. (2010) *Analyzing and comparing Professional Service Firms over services, time and space: Proposition of a foundation framework*, EGOS 2010, Lisbonne.
7. Schilling A., A. Werr, S. Gand & JC. Sardas, (2012) « Understanding professionals' reactions to strategic change: the role of threatened professional identities ». *The Service Industries Journal*, 32:8, pp1229-45
8. Noury L., S. Gand et JC. Sardas (2017) « Tackling the work-life balance challenge in professional service firms: The impact of projects, organizing, and service characteristics », *Journal of Professions and Organization*, 4 :2, pp149-178
9. Noury L., S. Pezé et S. Gand « Committed, unbalanced or augmented: how individuals engage with the ideal professional image» (*working paper*)
10. Lelebina O. et S. Gand (2018) « Beyond "hero-based" management: revisiting HRM practices for managing collective expertise », *Relations industrielles/Industrial relations*, 73:1, pp. 39-66
11. Dalmasso C., S. Gand et F. Garcias (2019) « Peut-on concilier croissance interne des ressources spécifiques et performance ? Le cas des ressources humaines d'ingénierie », *Management international*, 23 :4, pp.124-135
12. Dalmasso, C., S. Gand et F. Garcias (2018) « Stimuler l'innovation radicale par l'usage d'un réseau social d'entreprise ? Une expérimentation dans l'industrie pétrolière », *Revue Française de Gestion*, 272, pp. 103-120

## Introduction. Des bureaucraties professionnelles bousculées

Les professions ont été décrites en sociologie des professions comme des activités réglementées, nécessitant la maîtrise de savoirs spécifiques, de longs apprentissages et s'exerçant en autonomie (Abbott, 1988; Dubar & Tripier, 2005). Si la question de l'organisation de ces activités n'a pas été au cœur de la sociologie des professions, des organisations spécifiques du travail professionnel se sont rapidement déployées à partir du tournant du 20<sup>ème</sup> siècle : grands bureaux d'études (Le Masson & Weil, 2014), création de cabinets d'avocats puis de consultants (Hobson, 1986), hôpitaux (Scott, 1982), universités (Hardy, 1991).

Souvent qualifiées de « bureaucratie professionnelle » (Mintzberg, 1979), ces organisations mélangent de la division du travail et de la hiérarchie avec des espaces de régulation collégiale, d'où l'adossement des deux termes. Mintzberg insiste dans sa présentation de la bureaucratie professionnelle sur les conditions de son existence : **une certaine stabilité de l'environnement et la possibilité d'organiser des temps longs d'apprentissage, deux éléments de contexte remis en cause** dans les bureaucraties professionnelles contemporaines.

Si la tension entre autonomie et contrôle est constitutive de la bureaucratie professionnelle (Scott, 1982), elle évolue, se déplace, en relation avec les transformations d'activité et de contexte interne ou externe (Adler et al., 2008; Denis et al., 2019). J'en ai étudié deux occurrences :

- l'apparition de demandes de meilleure prise en compte de l'équilibre vie professionnelle-vie privée dans les cabinets de conseil ;
- les rationalisations des activités de recherche et développement industrielles et leurs conséquences sur le développement des expertises industrielles.

Ces évolutions percutent les modes d'organisation établis et ont été le fil directeur de mes intérêts de recherche sur ce thème.

Les deux champs de recherche présentent des interrogations différentes du rapport entre bureaucratie et travail professionnel :

- Une demande de dé-bureaucratiation dans les entreprises de services professionnels par l'adaptation des modes d'organisation sur projet et des carrières à des fins d'individualisation de la gestion des ressources humaines.

- L'enjeu de reconnaissance de la spécificité des rythmes et des modalités de la construction des expertises scientifiques et industrielles face à des mouvements de bureaucratisation par uniformisation de la gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises industrielles.

Par rapport au chapitre précédent, **ma place dans les travaux présentés ici est différente**. Elle s'inscrit dans un collectif de recherche, l'équipe « Travail, métier, organisation » du CGS entre 2009 et 2016 et plusieurs travaux sont des produits collectifs, parfois insérés dans des programmes de recherche pré-existants.

Sur le thème de l'adaptation des cabinets de conseil aux demandes de modalités de travail flexibles (pour *flexible working arrangements*), il y a tout d'abord un lien avec mon travail de thèse. Le cabinet X est une entreprise de service professionnels (*professional service firm*) et je mobilisais la littérature de ce champ dans mon travail doctoral pour qualifier la crise de l'organisation et discuter des voies d'évolution possibles. La poursuite de l'étude des rationalisations contemporaines des entreprises de services professionnels s'est faite en grande partie à travers le co-encadrement de la thèse de Lucie Noury, avec une participation empirique moins en première ligne que précédemment.

Quant aux recherches sur les rationalisations des ingénieries, je me suis inscrit dans le programme de recherche autour des travaux de Jean-Claude Sardas sur les métiers internes. Les travaux en équipe m'ont amené à co-encadrer la thèse d'Olga Lelebina, et à travailler avec Cédric Dalmaso et Frédéric Garcias sur une recherche empirique et des travaux de publications.

Mon rapport au terrain pourra donc parfois apparaître plus en retrait que dans les chapitres 2 et 4.

**Quelle place occupe ces travaux dans ma trajectoire** de recherche et de chercheur ? Tout d'abord, ils ont été l'occasion pour moi de développer une partie des compétences présentées dans le chapitre 1 : co-pilotage de doctorants, co-pilotage de contrats de recherche, renforcement de la valorisation académique, prise de responsabilité dans l'animation d'un collectif de recherche.

Sur la partie de travaux relative aux entreprises de services professionnels, j'ai pu appliquer la méthode de problématisation généalogique et « axiomatique » proposée par Hatchuel (2000)

pour « dénaturiser » les objets de recherche contemporains et les problématiser (Gand, 2008 ; Gand, 2010). Cela a été ensuite utile pour appréhender et contribuer à expliquer la difficulté de mise en œuvre des modalités de travail flexibles dans les cabinets de conseil, et c'est une méthode que je ré-utiliserai pour mes futurs objets de recherche.

Quant aux travaux sur la construction et l'entretien d'expertises industrielles, ils m'ont permis d'approfondir la structuration organisationnelle par les savoirs et les dynamiques d'apprentissage et de coopération dont les manques de perception et de compréhension « suffisent » à mettre en échec des stratégies. Ce sont des éléments auquel je suis particulièrement attentif pour mes travaux sur les politiques publiques de gouvernance.

Dans les publications, **ces travaux n'ont fait appel qu'à la marge à la notion de dispositif de gestion** : cela s'explique notamment par l'inscription dans des débats académiques qui n'étaient pas centrés sur cette notion mais sur des questions de dynamique individuelle, de forme organisationnelle ou de gestion des ressources humaines. Pour autant, **leur relecture montre que l'introduction d'outils, d'instruments ou de dispositifs est au cœur des problématiques de changement** ou d'adaptation organisationnels étudiés. Je reviens sur cet angle de relecture en conclusion.

Ce chapitre est organisé en deux temps. Je présente tout d'abord les difficultés des cabinets de conseil à réviser leur modèle d'organisation pour faire face aux demandes de modalités de travail flexible (3.1). Ensuite, j'expose la fragilité de la gestion des collectifs d'expertise face aux rationalisations industrielles, aux pratiques individualisantes et à des représentations de leur fonctionnement déficientes (3.2).



### 3.1. Les cabinets de conseil face à la demande d'équilibre de vie de consultants : du pouvoir de négociation aux dispositifs informels aux effets incertains

Les activités de services professionnel tels que le conseil ou l'audit sont parfois caractérisées comme des « *extreme works* » (Granter et al., 2015; Hewlett & Luce, 2007) dans lesquels les professionnels sont soumis à une forte pression incluant de longues heures de travail à un rythme intense et parfois imprévisible. Si cela peut apparaître comme une norme professionnelle (Blagoev & Schreyögg, 2019), celle-ci est remise en cause depuis une quinzaine d'années par des professionnels souhaitant bénéficier d'arrangements particuliers leur permettant de mieux concilier leur vie personnelle, souvent familiale, avec leur vie professionnelle. Au tournant des années 2010, la mise en œuvre des modalités de travail flexibles est décrite comme échouant et la raison avancée est le manque de volonté managériale de les faire exister (Kaiser et al., 2011; Litrico & Lee, 2008).

Cependant, les données collectées à partir de deux cas (cf. encadré 2 ci-dessous) où les cabinets affichaient un engagement en la matière, reconnu comme réel par les consultants bénéficiant de mesures individuelles, mettaient en évidence que des difficultés récurrentes empêchaient une certaine stabilisation des modalités de travail flexibles et leur généralisation. En outre, il existait un contraste entre les deux cabinets : les mesures apparaissaient mieux diffusées et inscrites au sein de Finance consulting, ce que nous avons cherché à comprendre par une étude de cas comparée (Noury et al., 2017). Quels sont les facteurs qui augmentent la probabilité d'application individuelle réussie de modalités de travail flexibles ?

Les travaux sur les mesures d'équilibre de vie des consultants ont été menés avec Lucie Noury, dans le cadre du co-encadrement de sa thèse doctorale avec Jean-Claude Sardas, et poursuivis ensuite pour des publications. Je ne reviens pas ici sur le mode d'encadrement (cf. chapitre 1). Lors de la thèse de Lucie Noury, 40 cabinets de conseil parisiens ont été contactés, via leur DRH ou l'associé en charge des ressources humaines, pour savoir s'ils portaient un intérêt aux questions de santé au travail et d'équilibre de vie et s'ils étaient ouverts à en discuter. Deux ont répondu positivement, un cabinet orienté sur les prestations financières (audits de transactions, évaluations d'entreprise, litiges...) et un travaillant sur des missions d'accompagnement au changement organisationnel. Deux études de cas ont été engagées,

mêlant étude de documents internes, dont des évaluations « Great place to work », entretiens avec une quarantaine de consultants de différents niveaux hiérarchiques et des associés, dont ceux en charge des ressources humaines impliqués dans l'expérimentation de modalités de travail flexibles offertes à certains consultants. Le travail a aussi donné lieu à des restitutions discutées avec des dirigeants de chaque cabinet. Ces matériaux ont été mobilisés dans différentes communications, dans l'article paru dans *Journal of Professions and Organisation* en 2017 « *Tackling the work-life balance challenge in professional service firms: The impact of projects, organizing, and service characteristics* » et dans le *working paper* « *Committed, unbalanced or augmented: how individuals engage with the ideal professional image* ».

*Encadré 2. Présentation du cadre de la recherche sur l'introduction d'arrangements individuels d'équilibre de vie*

Le travail généalogique permet de rendre à des formes organisationnelles leur caractère construit, historicisé, et les conditions sous-jacentes à son existence dans le temps en dehors de visions idéalisées (Denis et al., 2019). C'est pourquoi j'ai cherché à comprendre comment était apparu le mode d'organisation dominant dans les entreprises de services professionnels, le modèle Cravath du « up-or-out », afin d'éclairer les raisons de la difficulté d'implantation de mesures individualisant la gestion des consultants dans ces contextes organisationnels.

J'ai associé la généalogie à un travail d'« axiomatisation », dont l'objet est de se doter de dimensions d'analyse fondamentales qui permettent d'appréhender l'objet de recherche dans sa spécificité contemporaine, mais sans prendre cette dernière comme un « universel ».

Je restitue ainsi les raisons de la tension autour des demandes individuelles de modalités de travail flexible par une problématisation organisationnelle (3.1.1), avant de présenter les résultats des travaux sur la mise en œuvre des mesures d'équilibre de vie dans deux cabinets de conseil (3.1.2).

### 3.1.1. Pourquoi le modèle du « up-or-out » est-il structurellement inadapté aux modalités de travail flexibles ?

Je me suis tout d'abord intéressé à la généalogie du mode d'organisation dominant des entreprises de services professionnels durant mon travail de thèse (Gand, 2008). Elles font l'objet d'un champ académique depuis les années 1980. L'identité de l'objet est relative au travail professionnel qui s'y réalise et à l'existence d'une caractéristique organisationnelle, une

gouvernance collégiale (Lazega, 2001; Waters, 1989), qui les distingue des grandes organisations bureaucratiques et industrielles les plus couramment étudiées alors en théorie des organisations. Un article majeur contribue à structurer le champ autour d'une forme particulière d'organisation, la « *P<sup>2</sup>-form* », P<sup>2</sup> pour *Professional Partnership* (Greenwood et al., 1990) : publié dans l'*Academy of Management Journal*, l'article « "*P<sup>2</sup>-Form*" Strategic Management: Corporate Practices in Professional Partnerships » identifie et définit l'archétype historique de l'entreprise de services professionnels. Il montre notamment le peu de besoin de stratégie centralisée dans ce type d'organisation.

Dans les années 1990, la question du changement organisationnel monte en puissance dans l'étude de ces organisations, historiquement stable : du fait de la croissance de leur taille, de leur internationalisation, de la diversification des prestations ou encore de l'arrivée d'instruments de gestion des connaissances, un débat sur la bureaucratisation des entreprises de services professionnels s'instaure, appuyé sur des observations empiriques majoritairement issues de l'étude des grands cabinets d'audit<sup>21</sup> (Cooper et al., 1996; Empson, 2001; Greenwood & Lachman, 1996; Hinings et al., 1991). La disparition des *professional partnerships* est-elle alors engagée ? (Greenwood & Empson, 2003).

Des recherches critiquent cependant la généralisation opérée à partir de contextes empiriques anglo-saxons et centrés sur les grands cabinets d'audit financier. Des travaux se concentrent alors sur la définition des catégories d'organisations incluses dans les entreprises de services professionnels (von Nordenflycht, 2010) et sur la compréhension de l'hétérogénéité entre les professions ou à l'intérieur d'une même profession et selon les zones géographiques (Malhotra et al., 2006; Malhotra & Morris, 2009; A. Pinnington & Morris, 2002, 2003; von Nordenflycht, 2010). L'enjeu est d'**expliquer l'hétérogénéité et la variation entre différentes organisations**, selon les activités professionnelles, dans le temps et selon le contexte géographique. Cette problématisation rencontre mes questionnements relatifs à l'étude du cabinet X, dont le caractère « extrême » (Yin, 2003) du cas interroge sur sa capacité à éclairer des problématiques plus théoriques du champ des entreprises de services professionnels.

---

<sup>21</sup> C'est la décennie durant laquelle les grands cabinets d'audits américains passent des « big eight » aux « big five » (puis aux « big four » après la disparition d'Arthur Andersen en conséquence de l'affaire Enron en 2001).

C'est pourquoi j'ai cherché à comprendre comment était apparu le mode d'organisation dominant dans les entreprises de services professionnels, le modèle Cravath du « up-or-out », afin d'éclairer ses conditions d'existence (Gand, 2008, chap.2). Il faut pour cela remonter au 19<sup>ème</sup> siècle aux Etats-Unis et à la profession d'avocats d'affaires (Galanter & Palay, 1991; Hobson, 1986; Swaine, 1946, 1948; Tolbert & Barley, 1991).

Jusque dans les années 1860, la profession d'avocat aux Etats-Unis consiste essentiellement en un travail de plaidoirie par rapport à une corpus de droit de type *common law*<sup>22</sup> et est exercé de manière artisanale. Dans le domaine des affaires, les clients sont des entrepreneurs ou de riches familles, les professionnels étant eux-mêmes issus de familles aisées. L'activité n'est d'ailleurs souvent exercée qu'à temps partiel ou dans l'attente d'un poste politique. Les premiers *partnerships* sont souples, rassemblant quelques associés avec des clerks en charge de la rédaction des actes (brevets...) et des apprentis avocats travaillant bénévolement avant de s'installer à leur propre compte.

Les conditions d'exercice de la profession se transforment profondément à partir des années 1870. Tout d'abord la seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle voit l'apparition de grandes entreprises qui soulèvent de nouvelles problématiques (appels publics à l'épargne, acquisitions, création de trusts) : ces dernières nécessitent un travail de bureau, plutôt que de plaidoirie, et de manière récurrente plutôt que ponctuelle (Hobson, 1986). En outre, cette montée en puissance des besoins en droit des affaires se fait de pair avec une technicisation de celui-ci, les législations étatiques et fédérales se déployant progressivement pour encadrer les grandes entreprises (voir par exemple le Sherman Act de 1890 sur les trusts). Enfin, le dernier élément clé est l'évolution des modalités de formation des avocats : les *law schools* et plus généralement les universités américaines se développent dans le dernier quart du 19<sup>ème</sup> siècle (Hobson, 1986 chap. 4; Tonn, 2003). Alors qu'en 1870, seul un tiers des avocats sont formés dans des *law schools*, la proportion passe à deux tiers en 1914, ce qui offre une main d'œuvre formée et compétente (Galanter & Palay, 1991, p.9).

Le tableau 5 ci-dessous résume ces évolutions.

---

<sup>22</sup> Droit jurisprudentiel par rapport au droit romain écrit.

	Clients	Régulation externe	Dispositifs de formation
<b>Evolutions</b>	- Naissance de la grande entreprise - Forts besoins capitalistiques - Vague d'acquisitions	Naissance de la « corporate law » par des sources législatives	Développement des universités de droit
<b>Conséquences sur la profession d'avocat</b>	- Spécialisation des avocats - Nouveaux besoins permanents de services juridiques (appel public à l'épargne, <i>private equity</i> , fusions-acquisitions, droits des contrats...)	- Evolution de la régulation des entreprises → demandes de service - Technicisation du droit, moins de travail de plaidoirie, plus de conseil	- « Professionnalisation » du modèle d'apprentissage pré-pratique (intellectualisation) - Evolution du modèle d'intégration dans les cabinets

Tableau 5. Transformation de la profession d'avocat d'affaires à la fin du 19ème siècle aux Etats-Unis (Gand, 2008)

Face à ces évolutions, une **rationalisation organisationnelle** apparaît, dont la postérité reste associée au nom de Paul Cravath, qui propose un nouveau modèle d'organisation. En s'inspirant de son expérience dans d'autres cabinets, Cravath instaure en 1899, dans ce qui est l'actuel cabinet Cravath, Swaine & Moore LLP, une organisation reposant sur deux éléments (Galanter & Palay, 1991 ; Hobson, 1986) :

1. De **jeunes diplômés** issus des meilleures universités sont salariés et formés afin d'accéder progressivement à des responsabilités dans la **perspective de devenir associé**. Seuls les mieux évalués des « juniors » sont conservés, les autres étant « invités » à quitter le cabinet. C'est la naissance du **système du « up-or-out »**.
2. Les **associés** ont la charge de la relation-clients et doivent générer des contrats. Ils assurent également la division du travail entre les jeunes avocats, orientent et supervisent les opérations. La gouvernance du partnership est collégiale entre les associés.

Ce faisant, Cravath rationalise la production de services juridiques en augmentant le nombre de clients qu'un cabinet peut servir par une division du travail expert. S'éloignant de la représentation vocationnelle de la profession (Dubar & Tripier, 2005), **il a pour modèle l'organisation industrielle et Frederick W. Taylor** (Hobson, 1986 ; Swaine, 1948, p.12). Bien que contesté au départ par des professionnels refusant la « bureaucratisation » et la « commercialisation » de leur profession, le système Cravath tend à s'imposer dans les années

1920 du fait de son efficacité (Hobson, 1986, p207-208). Il se diffuse ensuite rapidement dans les activités de services professionnels, à commencer par les cabinets de conseil.

La généalogie du modèle Cravath permet de saisir la nature de ce type de bureaucratie professionnelle, dans lesquelles la division du travail et l'acceptation de longues heures au service des associés et des clients va de pair avec la **perspective de devenir associé pour les mieux évalués**. Ainsi, la bureaucratisation de la réalisation des services s'accompagne d'une problématique de gestion des ressources humaines : **attirer et retenir les « meilleurs » professionnels** pour l'entreprise de services professionnels. Ces entreprises évoluent sur un double marché, les clients et les professionnels (Maister, 1993). Mais le modèle de GRH sous-jacent est univoque, exigeant un engagement très fort en temps et un apprentissage progressif des relations commerciales, et ne souffre pas d'exception dans le modèle Cravath. Autrement dit, cette bureaucratie professionnelle s'appuie sur une **GRH mécaniste**, peu adaptable à une éventuelle différenciation des conditions d'exercice entre professionnels.

Avant d'aborder la remise en cause de ce modèle par les demandes individuelles de meilleure prise en compte de l'équilibre vie professionnelle-vie privée, j'ai également travaillé à la production d'un cadre d'analyse de type « axiomatique » qui permette de rendre compte d'une certaine variété dans le temps, dans l'espace et selon le type de service de l'organisation des entreprises de services professionnels sans figer une forme organisationnelle *a priori* (Gand, 2010).

Plutôt que d'identifier des catégories relativement à la nature des savoirs, leur régulation ou encore la nature des clients (Malhotra & Morris, 2009; von Nordenflycht, 2010), l'approche proposée s'intéresse à la manière d'organiser les entreprises de services professionnels, considérées individuellement et non dans des catégories d'activité. Il s'agit ainsi de rentrer dans l'analyse de ces organisations « *from within* » (Suddaby et al., 2008). Je cherche également à les appréhender dans leur ensemble, tant dans leur dimension caractéristique de gouvernance que dans leur dimension opérationnelle. Le modèle se veut fondamental, « axiomatique », en ce qu'il vise à identifier des dimensions analytiques qui peuvent s'incarner de différentes manières dans toutes les entreprises de services professionnels.

Il est construit à partir d'une description de l'organisation d'une entreprise de services professionnels autour de deux dimensions, reprises de la littérature et articulées :

A) « **Opérations** » : elle représente l'organisation de la réalisation des services, la manière dont les professionnels coopèrent pour répondre aux besoins des clients, élément peu étudié à l'époque au-delà des principes. Je m'appuie sur des travaux de Sardas et Lefebvre sur la gestion des métiers d'ingénierie (Lefebvre et al., 2003, 2009) pour proposer une représentation autour de deux dimensions descriptives et articulées :

- **Ressources** : quelles sont les ressources humaines (répartition de séniorité, champs de connaissances) et les autres types de ressources mobilisables (techniques, sous-traitance...) ? Comment sont-elles « produites » ? (recrutement, modalités d'apprentissage)
- **Coordination** : comment les ressources sont articulées entre elles pour répondre aux demandes des clients ? Quelle division du travail ?

B) « **Gouvernance** » : elle représente la manière de diriger l'organisation. Pour les entreprises de services professionnels, le marqueur le plus mis en évidence est la collégialité de celle-ci (Greenwood et al., 1990). Mais cette description exclut celles qui ne sont pas des *partnerships* et ne permet pas de décrire les évolutions à l'intérieur même d'un mode de gouvernance. C'est pourquoi je propose de distinguer analytiquement :

- a. **Objets de gouvernance** : ils renvoient à ce que l'entreprise gère en commun, du plus réduit lors d'associations avec la simple mise en commun d'un secrétariat et de locaux par exemple, à des éléments liant plus les destinées des associés : stratégie, investissements, acceptation de principes de modalités de travail flexible...
- b. **Moyens de gouvernance** : cela peut passer uniquement par des réunions collégiales ou par la délégation d'aspects managériaux à un ou plusieurs dirigeants. L'évolution de ces moyens de gouvernance a pu être qualifiée de bureaucratiation (Cooper et al., 1996).

L'articulation des deux dimensions, dans une forme de cohérence, constitue alors un « régime », c'est-à-dire un mode d'organisation d'ensemble de l'activité, qui peut évoluer. L'évolution sur l'une des dimensions va de pair avec une adaptation des opérations ou de la gouvernance, au risque sinon d'un décalage et de difficultés (difficultés de recrutement et de rétention, compétitivité...).

Dans un second temps, cette description de l'organisation est articulée avec l'environnement, source de changement (contraignant) mais pouvant en retour être lui-même plus ou moins influencé (*framing*) par des entreprises ou des entrepreneurs institutionnels (Denis et al., 2019; Muzio et al., 2013). Je retiens quatre dimensions pour décrire l'environnement à partir de la sociologie des professions :

- **Régulation** : marqueur des professions régulées, elle comporte l'environnement légal et les associations professionnelles (ordres en France) (Abbott, 1988; Gallouj, 1994, 2002; Greenwood et al., 2002).
- **Clients** : l'évolution des besoins et des demandes des clients est décisive dans l'innovation de service professionnel (grandes entreprises, internationalisation, fusions, révolutions techniques...) et le changement organisationnel consécutif (Anand et al., 2007; Gardner et al., 2007; Hobson, 1986; Johnson, 1972).
- **Concurrents** : outre des effets d'isomorphismes (DiMaggio & Powell, 1983), le mode d'organisation peut également représenter un avantage compétitif et demander des ajustements en retour (Anand et al., 2007; Gardner et al., 2007; Hanlon, 2004; Hobson, 1986).
- **Environnement sociétal et technologique** : les entreprises de services professionnels sont également liées aux grandes évolutions technologiques (par exemple la diffusion de l'informatique à partir des années 1950 ; (Matthews, 2006)) et sociétales (j'y reviens dans la partie sur la prise en compte de l'équilibre vie privée-vie professionnelle).

Il en ressort le modèle ci-dessous (figure 6), offrant les dimensions analytiques au niveau d'une entreprise de services professionnels.



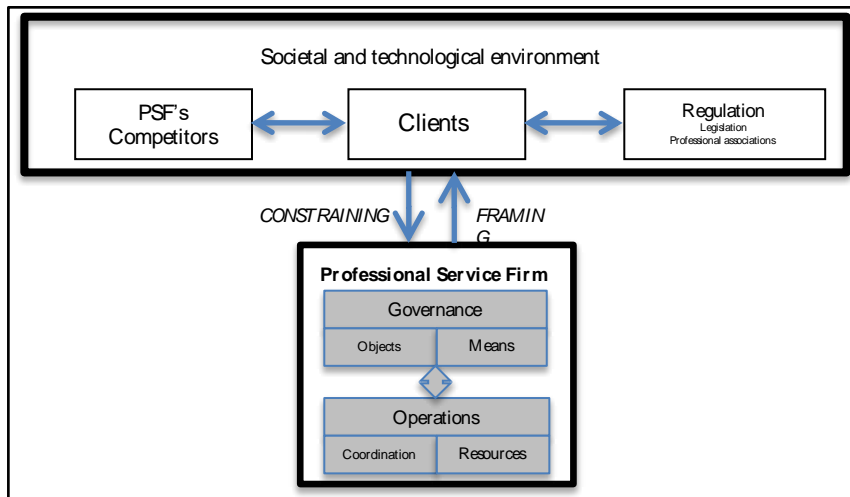


Figure 6. Modèle d'analyse d'une ESP dans son environnement (Gand, 2010)

Le modèle est ensuite destiné à être mobilisé pour décrire des changements ou des différences organisationnels dans le temps, dans l'espace géographique ou dans les types de services. J'illustre dans la communication (Gand, 2010) la manière dont le modèle peut être utile pour rendre compte d'une transformation organisationnelle à partir du cas historique du cabinet Cravath et du cabinet X étudié au cours de ma thèse.

### 3.1.2. Des dispositifs d'individualisation de la gestion des consultants aux effets structurellement incertains

La généalogie du modèle Cravath et sa diffusion comme mode d'organisation dominant des activités de services professionnels de type consulting ou audit mettent en avant des attentes précises vis-à-vis des professionnels recrutés : formation élitiste, demande d'un engagement fort en temps auprès des clients et de l'organisation, apprentissage mêlant technique et relation client dans la perspective d'une éventuelle cooptation en tant qu'associé. Il définit un régime d'organisation étroitement couplé entre les dimensions gouvernance et opérations.

Un courant de littérature critique a mis en évidence la conformation et l'absence de résistance des professionnels concernés (Grey, 1998), dont le contrôle prend également un tour identitaire normatif (Alvesson & Empson, 2008; Alvesson & Robertson, 2006; Kärreman et al., 2002), particulièrement présent à travers les systèmes de gestion des ressources humaines

(évaluations, promotions) et les discours managériaux sur le métier et les clients (« *client first* ») (Kärreman & Alvesson, 2009; Kunda, 2006; Michel, 2011).

Toutefois, la description d'une main d'œuvre soumise et n'offrant pas de résistance trouve des limites. Les consultants, pour restreindre sur la catégorie de professionnels que j'ai étudiée, sont une main d'œuvre fluide dont **le rapport de force s'exprime autour de la question de la rétention**. Dans des entreprises reposant avant tout sur leur main d'œuvre, qu'elles recrutent essentiellement jeune diplômée et forment à leurs méthodes, l'enjeu de rétention des mieux évalués est un élément majeur de la politique de ressources humaines.

Une recherche menée lors de mon séjour post-doctoral à la Stockholm School of Economics (Schilling et al., 2012) mettait en évidence que les moments de fusion et d'acquisition sont particulièrement sensibles pour la rétention des professionnels, pas uniquement pour des raisons de peur de perte de pouvoir (Empson, 2001), mais aussi lorsqu'elles charrient des menaces identitaires pour les professionnels. Ces derniers peuvent alors faire preuve de réactions de type « *exit* » ou « *voice* » (Hirschman, 1970) (cf. encadré 3 ci-dessous).

L'article (Schilling et al., 2012) aborde le rôle des menaces identitaires sur la réaction des consultants face à des changements stratégiques (ex : rachat, fusion, changement des prestations). Il propose un cadre d'analyse des types de réactions observés (cf. figure 7 ci-après) : la nature du changement stratégique produit des conséquences sur les pratiques de l'organisations et les rôles professionnels associés, qui viennent elles-mêmes interroger l'identité professionnelle des consultants.

Selon le modèle de Dutton et Dukerich (1991), l'identité professionnelle repose sur trois sous-dimensions : la *self-continuity* (l'identité proposée est compatible avec soi, il y a une certaine continuité entre soi et l'identité organisationnelle), la *self-distinctiveness* (l'identité offre une distinction par rapport à d'autres groupes, d'autres organisations) et le *self-enhancement* (l'identité offre une image positive de soi). En ajoutant la focale d'identification, plutôt à la profession ou plutôt à l'organisation (Gouldner, 1958), le modèle ci-dessous vise à expliquer le type de réactions selon ce qui est mis en danger dans l'identité professionnelle par le changement stratégique et le type d'attachement professionnel, plutôt à la profession ou à l'organisation. Les types de réaction s'appuient sur la typologie d'Hirschmann (1970) : *exit*, *voice* ou *loyalty*.

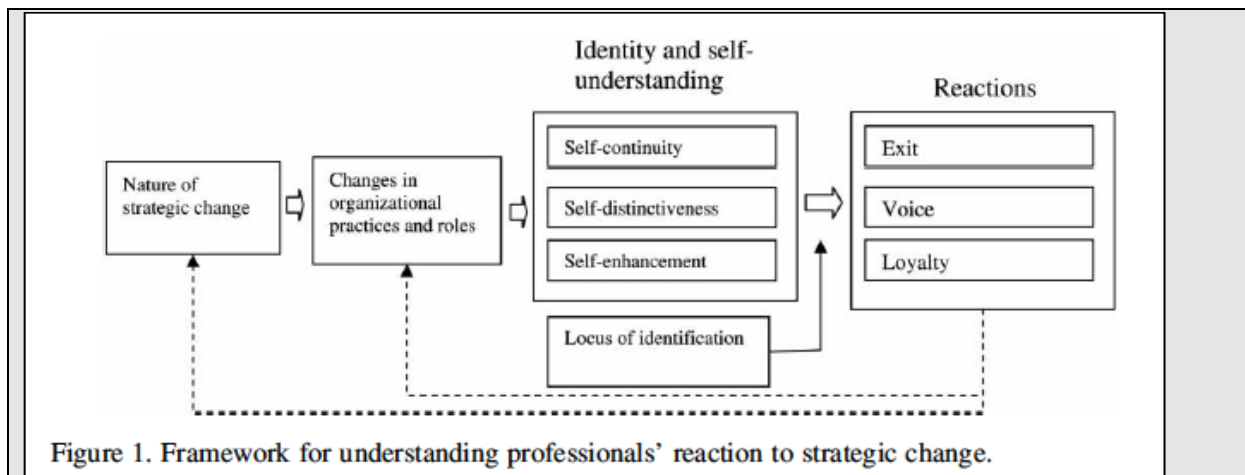


Figure 7. Cadre d'analyse de la réaction des professionnels à un changement stratégique (Schilling et al., 2012)

Le cadre est ensuite mis à l'épreuve empiriquement à partir de trois cas, dont celui du cabinet X (Gamma ci-dessous). En synthèse et pour notre propos présent, les résultats mettent en évidence qu'une menace sur l'une ou l'autre des dimensions génère des réactions dans les trois cabinets, qu'elles soient de nature « *voice* » ou « *exit* ». Dans le cabinet Beta, remettant en cause la *self-continuity* et dont les consultants ont un rapport avant tout à la profession, les départs sont massifs. Dans les deux autres cas, les remises en cause couplés à un ancrage identitaire dans l'organisation conduisent à des réactions de type « *voice* », de nature oppositionnelle dans le cas d'une menace forte sur le *self-enhancement* (conduisant pour Alpha à une autonomisation du service de conseil en stratégie dans le cadre d'une fusion) ou dans une logique de négociation plus ancrée au sein de Gamma alors que la distinction avec d'autres cabinets est en jeu (menace sur la *self-distinctiveness*).

Ce premier article montrait donc, à côté de travaux sur le fort contrôle organisationnel et identitaire dans les cabinets de conseil et d'audit, la **fragilité des capacités de rétention des cabinets lorsqu'un découplage apparaissait entre les aspirations, y compris identitaires, des consultants et l'offre de rôles des cabinets.**

Encadré 3. Le rôle des menaces identitaires dans la réaction des professionnels à un changement stratégique (Schilling et al., 2012)

Après la vague d'acquisition des années 2000, les années 2010 mettent empiriquement en évidence l'apparition de demandes de meilleure prise en compte de l'équilibre vie privée-vie professionnelle, avec une remise en cause par certains consultants de la disponibilité

temporelle et géographique qui leur est demandée selon la logique du modèle Cravath. Je vais présenter dans la suite de cette section des résultats de travaux menés avec Lucie Noury.

Les travaux ont tout d'abord pour objectif de comprendre comment des cabinets de conseil peuvent mettre en œuvre des modalités de travail flexibles pour certains consultants (3.1.2.1).

A ce premier niveau d'analyse organisationnel s'ajoute un second niveau individuel, dans lequel est analysé la manière dont les consultants concernés engagent un travail identitaire original afin de concilier les attentes « d'excellence » et d'équilibre personnel (3.1.2.2.).

### *3.1.2.1. Les facteurs favorisant la mise en œuvre de modalités de travail flexibles*

Dans un contexte où la croissance des cabinets, portée par le déploiement des grands systèmes d'information (ERP) et les fusions-acquisitions dans les années 2000, s'est ralentie (Xerfi Global, 2021), les perspectives de promotion dans la pyramide hiérarchique se rétrécissent : en effet, hors-départ, la promotion d'un nouvel associé nécessite une perspective de croissance du chiffre d'affaires afin de financer ses émoluments et ceux de la ligne hiérarchique. Il s'agit d'une première rupture dans la « promesse employeur » du système Cravath : même si un consultant remplit les conditions « d'excellence », sa promotion est soumise à l'existence possible d'un poste dans l'étage supérieur de la pyramide.

A côté de ce premier phénomène, une autre évolution, que l'on retrouve également dans les domaines de la justice ou de la santé par exemple, prend de l'ampleur : du fait de la féminisation de la main d'œuvre et d'attentes sociétales en évolution, des demandes de meilleure prise en compte de l'équilibre vie privée-vie professionnelle apparaissent (Kelan, 2012; Pinnington & Sandberg, 2012; Walsh, 2012). La réponse unique associée au modèle Cravath, le « out » du « up-or-out », devient risquée alors que la moitié de la main d'œuvre est féminisée et que des éléments très bien évalués ne souhaitent pas continuer à travailler selon les mêmes conditions, particulièrement lorsque la parentalité s'inscrit dans la vie des consultants.

Alors que le modèle Cravath est uniforme, un seul type de carrière étant promue, les demandes d'adaptation individuelle rentrent en conflit avec celui-ci, introduisant une différenciation individuelle remettant en cause l'indifférenciation pré-existante. Quels sont les facteurs qui augmentent la probabilité d'application individuelle réussie de modalités de travail flexibles ?

Les modalités de travail flexible ou « *flexible working arrangements (FWAs)* » (Wheatley, 2017), peuvent prendre des formes différentes : périodes sabbatiques, temps partiel non-annualisé, temps partiel annualisé, télétravail, emploi du temps flexible, heures d'arrivée et de départ négociées avec le client, limitation géographique des déplacements...

A partir de l'étude de deux cabinets, le modèle ci-après (figure 8) propose une vision d'ensemble des **facteurs favorisant la mise en place réussie de modalités de travail flexibles**. Il permet d'**expliquer l'incapacité organisationnelle à sécuriser leur mise en œuvre** et les conditions les favorisant à partir de cinq dimensions :

- **Caractéristiques individuelles** : les consultants bénéficiant le plus facilement de modalités de travail flexibles sont des personnes ayant au moins le **statut de manager**, qui ont une autonomie plus marquée dans l'organisation de leur travail par rapport à des profils plus « juniors », et un **profil plus généraliste que spécialiste**, ce qui ouvre le panel d'affectations sur missions et les possibilités de remplacement.
- **Soutien organisationnel** : même lorsqu'une politique de flexibilité est affichée, sa déclinaison n'est pas évidente et requiert l'appui de trois acteurs :
  - les associés : à l'origine du *staffing* sur mission, leur soutien à la politique du cabinet est indispensable, ce qui n'est pas toujours le cas, conduisant des consultants à éviter de travailler avec certains associés.
  - les chefs de projet : leur soutien est également nécessaire au quotidien dans l'organisation du travail, réunions, découpage du projet, relation client.
  - les clients : l'acceptation par le client de certaines dispositions, par exemple d'heures de sortie ou de jours de télétravail, est nécessaire.
- **Caractéristiques des projets** : trois éléments facilitent la mise en œuvre sur projet des modalités de travail flexibles : le travail au bureau plutôt que chez le client, la courte durée des projets (quelques semaines plutôt que plusieurs mois) et l'existence de marge de manœuvre sur les ressources (liée à la marge financière sur projet).

Les deux autres types de caractéristiques ont été construites en croisant données empiriques et connaissances établies dans la littérature sur les entreprises de services professionnels :

- **Caractéristiques organisationnelles et choix managériaux** : le fait que le cabinet soit un *partnership* et non une entreprise avec des actionnaires externes facilite la prise en compte des enjeux de rétention et d'adaptation ; le fait d'avoir un positionnement haut

de gamme offre plus de marge financière ; une moindre présence de consultants juniors par rapport à des séniors (« *leverage structure* ») va de pair avec une facturation élevée, ainsi que l'existence de marge de manœuvre sur les ressources (pas de taux d'affectation à 90% du temps de travail des consultants) ; une faible hétérogénéité des services proposés et un mode de rémunération fixé à l'avance et non sur résultats.

- **Caractéristiques du service** : une base de connaissances experte plutôt que d'accompagnement des clients va souvent de pair avec une structure RH faisant appel à des consultants plus expérimentés, de même que des prestations personnalisées. Enfin, des services demandant relativement moins d'interactions avec le client facilitent également la mise en œuvre des mesures.

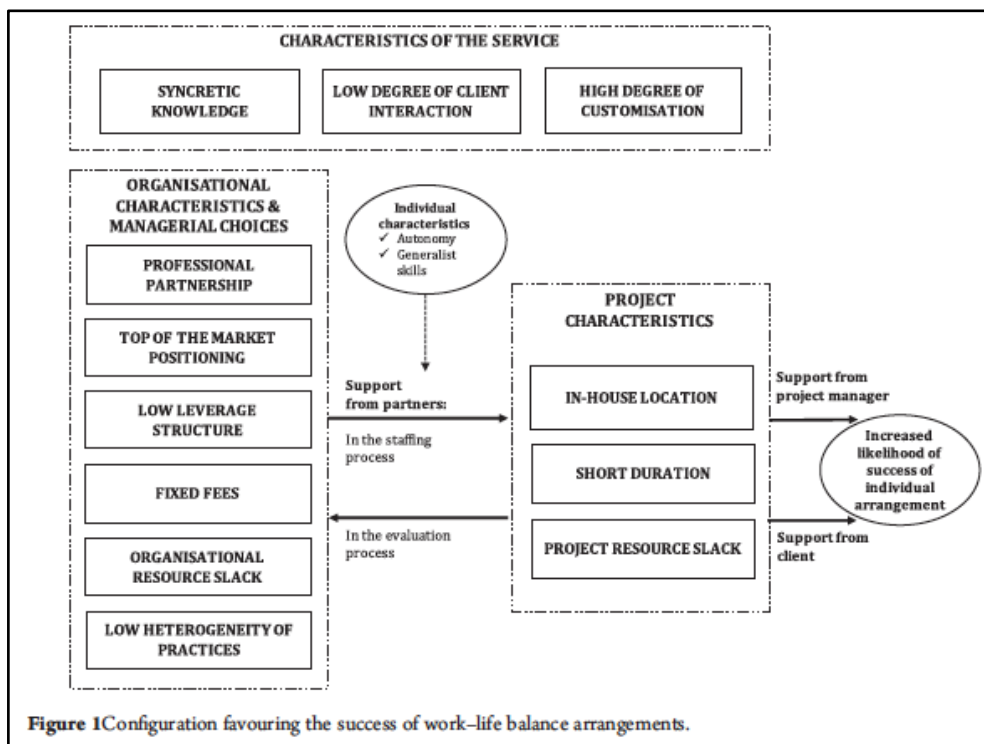


Figure 8. Configuration favorisant la mise en œuvre réussie d'arrangements d'équilibre de vie (Noury et al., 2017)

D'après nos résultats, cela ne signifie pas que l'absence d'un de ces éléments empêche toute mise en œuvre de modalité de travail flexible, mais cela la complique. Ainsi, Finance consulting avait plus de facilités à le faire que Management consulting. Mais même dans le cas le plus favorable de Finance consulting, la réussite de telles modalités reste incertaine dans le temps, et se heurte à la difficulté de leur institutionnalisation dans les politiques RH des cabinets étudiés.

Le caractère mécanique du régime organisationnel du « up-or-out » ne s'adapte donc que de manière incertaine à des demandes d'individualisation via des modalités de travail flexibles. Aussi, à un niveau individuel, **comment les consultants réagissent et agissent dans ce contexte pour faire exister ces modalités sans se discréditer en tant que professionnel ?**

### 3.1.2.2. Du professionnel dédié au professionnel « augmenté »

Confrontés à la situation structurellement ambiguë des modalités de travail flexibles, il est possible d'identifier chez certains consultants un travail identitaire original. Les demandes de prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée vont à l'encontre de l'image du professionnel idéal véhiculée dans cet environnement puisqu'elle est construite sur l'effacement de la vie privée au bénéfice du client et du cabinet à travers de très longues heures de travail (Acker, 1990; Reid, 2015).

A partir de l'étude de 58 histoires de carrières de consultants et d'entretiens avec 9 directeurs des ressources humaines, nous<sup>23</sup> (Noury et al., en cours) mettons en évidence comment le discours des entreprises sur l'équilibre de vie et la flexibilité est saisi par les professionnels et comment un travail identitaire spécifique est réalisé par celles et ceux qui bénéficient de modalités de travail flexible.

Ainsi, alors que le régime du « up-or-out » ne supporte a priori qu'une identité professionnelle, trois récits identitaires différents, qui peuvent évoluer au fil du temps et selon les missions, coexistent dans l'étude menée :

- « **Committed professional** » : c'est le modèle « classique » d'engagement et de dévouement au travail, dans lequel la vie privée est effacée au profit du seul travail. Dans ce contexte, la possibilité de mesures d'équilibre de vie ouverte par des cabinets de conseil n'est pas jugée souhaitable, remettant en cause l'idéal professionnel élitiste. Il reste majoritaire dans nos données.
- « **Unbalanced professional** » : cette narration remet en cause l'idéal historique des longues heures de travail au profit de l'efficacité, mais l'épreuve des faits et leurs représentations conduisent ces consultants à juger irréaliste une évolution possible vers plus d'équilibre de vie et de flexibilité.

---

<sup>23</sup> Avec Lucie Noury et Stéphan Pezé.

- **« Augmented professional »** : enfin, un troisième discours remet également en cause l'idéal professionnel classique et défend une **meilleure efficacité permettant d'inclure de la flexibilité et de l'équilibre de vie** sans remettre en cause l'« excellence » du travail pour les clients. **Les tensions entre travail et vie privée sont traitables par de la négociation et une certaine adaptation.** En effet, les consultants mobilisant ce registre narratif savent l'ajuster selon les contextes et peuvent rebasculer sur une narration de type *« committed professional »* sur certaines missions, pour certains clients. C'est pour cela que ce sont bien trois narrations, et non des postures identitaires individuelles figées.

Le discours porté par les consultants sur ce que nous avons qualifié de « professionnel augmenté » vise ainsi à faire exister une autre image idéale du professionnel : plutôt que d'insister sur l'engagement et les longues heures, ils mettent en exergue l'efficacité dont ils font preuve. Sans remettre en question la qualité de la réponse aux clients, ils sont, selon eux, capables grâce à leur organisation et à leurs qualités de faire aussi bien tout en conciliant leur travail avec leur vie privée. Ils se veulent donc encore « plus professionnels ». Cette perspective n'est cependant accessible qu'à des consultants ayant déjà montré leur engagement et leurs qualités, et donc en capacité de négocier certains aménagements. Ils acceptent par ailleurs que ces arrangements puissent parfois être remis en cause provisoirement pour répondre aux besoins d'une mission. Enfin, malgré les discours revendiqués, tous les consultants mobilisant le récit du « professionnel augmenté » ont conscience de la fragilité de leur situation et des incertitudes quant à la pérennité des arrangements négociés.

Ces travaux sur la capacité des cabinets de conseil à répondre aux demandes d'équilibre de vie montrent la **difficulté de ce type de bureaucratie professionnelle, à la gestion des ressources humaines historiquement univoque, à proposer structurellement des adaptations facilitant la rétention des consultants** ayant fait leurs preuves. Les expérimentations de la dernière décennie mettent en évidence qu'au-delà de la révision des critères de performance professionnelle, celle du contrôle par le client est un autre enjeu, la diffusion accélérée du télétravail lors de la pandémie du Covid-19 ayant pu y contribuer depuis.



A côté des difficultés d'individualisation de la gestion des consultants dans les entreprises de services professionnels, le contexte de la gestion de l'expertise et des ingénieries dans les grands groupes industriels offre un contraste sur les risques liés à une approche individualisée de la gestion de l'expertise et à l'application d'un pilotage bureaucratique déconnecté de la compréhension des dynamiques d'apprentissage à l'œuvre dans ce type d'activité.

### 3.2. Préservation et stimulation des expertises dans les ingénieries : du déficit de représentation à l'entretien d'une gestion collective

Les grandes entreprises industrielles qui se sont développées au tournant du 20<sup>ème</sup> siècle ont fait dans un premier temps l'objet d'études sur l'organisation de leurs modalités de production, dans la lignée des travaux de Taylor. Si la figure de l'ingénieur méthode est associée au taylorisme, l'organisation de grands bureaux d'études d'ingénierie au sein des entreprises industrielles est un autre facteur déterminant de leur capacité à « domestiquer » l'innovation (Le Masson et al., 2006; Le Masson & Weil, 2014).

Au début du 21<sup>ème</sup> siècle, la diffusion d'une compétition industrielle centrée sur la capacité d'innovation, c'est-à-dire la capacité à renouveler rapidement les produits et services offerts, met en lumière la nécessité d'organiser l'« exploration » (March, 1991) : cela passe notamment par l'introduction de modalités de gestion de l'ambidextrie organisationnelle entre exploration et exploitation (Duncan, 1976; Gibson & Birkinshaw, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996).

Mais la compétition se joue également sur la capacité à réduire les coûts d'exploitation : après la rationalisation de la production, les efforts se sont portés à partir des années 1980 sur les coûts de conception des produits et la diminution des temps de développement et des ressources consommées, ce qui s'est notamment traduit par l'introduction puis la généralisation de l'organisation par projet (Midler, 1993; Wheelwright & Clark, 1992). Cette pression sur les coûts réduit les marges de manœuvre des ingénieries, au risque de mettre à mal l'entretien et le renouvellement des capacités existantes (Garcias et al., 2015).

Dans ce contexte d'ensemble, **j'ai contribué à des travaux sur l'étude de l'entretien de la capacité d'expertise des ingénieries** (voir encadré méthodologique 4 ci-après) :

- Sur la gestion individuelle des experts afin de rendre les postes attractifs ;
- Sur les problématiques d'organisation des métiers d'ingénierie en phase de croissance.

Dans les deux cas, on observe un certain **rebours par rapport à la valorisation de la rotation des postes et des affectations dans les grands groupes** : il s'agit de préserver des temps longs d'apprentissage et des fonctionnements collectifs mobilisant compagnonnage et coopération horizontale. Les travaux réalisés montrent **l'insuffisance des représentations de la construction de ce type de ressources en stratégie et les limites d'une individualisation de la GRH** des populations scientifiques et techniques. Il en ressort une vision plus organisationnelle de la représentation de ce type d'activité et de ses apprentissages, articulant individuel et collectif.

Je présente tout d'abord les limites des approches par la stratégie et la GRH de la gestion de l'expertise des ingénieries, puis l'importance de la compréhension des dynamiques individuelles et collectives de construction et de partage des connaissances.

Le Centre de gestion scientifique de Mines Paris-PSL a travaillé sur la question des métiers d'ingénierie et de leur rationalisation dès les années 1990 et j'étais membre de l'équipe « Travail, métier, organisation » autour de Jean-Claude Sardas. Les productions scientifiques restituées ici s'inscrivent dans une **posture globalement plus en retrait que les travaux présentés antérieurement dans ce document.**

Les travaux sur la gestion des experts sont issus du co-encadrement de la thèse d'Olga Lelebina à partir d'une recherche-intervention au sein du groupe Total, qui a nourri particulièrement la réflexion sur les limites de l'outil de GRH de la « double échelle » dans la gestion des experts (Gand et al., 2010). L'article paru dans Relations industrielles/Industrial relations est le fruit d'un travail empirique d'Olga Lelebina et d'un travail de co-élaboration de l'article de recherche « *Beyond "hero-based" management: revisiting HRM practices for managing collective expertise* » (2018).

Sur le difficile management stratégique de la croissance des ressources d'ingénierie, je n'ai pas participé aux deux recherches interventions qui ont nourri empiriquement l'article paru dans Management International « *Peut-on concilier croissance interne des ressources spécifiques et performance ? Le cas des ressources humaines d'ingénierie* » (2019), avec Cédric Dalmaso et Frédéric Garcias. Ma contribution a été là aussi une contribution à la rédaction de l'article à partir d'un croisement entre des cadres d'analyse que nous utilisons couramment en recherche-intervention (notamment un schéma de Jean-Claude Sardas sur deux dimensions, relationnelle et expertise, permettant de positionner les rôles dans un métier et la manière de d'évoluer de l'un à l'autre) et des débats académiques, en l'occurrence la pertinence managériale de l'approche par les ressources de la firme (Barney, 1986; 1991).

Enfin, un travail d'évaluation a été menée en équipe avec Cédric Dalmaso et Frédéric Garcias sur l'expérimentation de l'utilisation d'un réseau social d'entreprise pour stimuler l'innovation de rupture. J'ai alors été impliqué aussi bien empiriquement que dans la valorisation académique (Dalmaso et al., 2018).

*Encadré 4. Eléments méthodologiques sur les travaux sur les ressources d'ingénierie*

### 3.2.1. L'insuffisance des approches de la gestion des expertises industrielles par la stratégie et la GRH

L'objet de recherche relatif aux collectifs de professionnels dans de grandes entreprises industrielles est peu traité en tant que tel dans la littérature. Barley et Kunda (2006) indiquent malgré tout qu'il existe à côté des professionnels dans des organisations dédiées (*professional service firms*) et des « *contractors* » des « *corporate professionals* », et Baylin (1991) explore les différents types d'autonomie, opérationnelle ou stratégique, dont ces derniers disposent selon leurs rôles. Or **l'absence de prise en compte de la spécificité de ces collectifs**, relative à l'apprentissage individuel et collectif de savoirs spécifiques, **conduit à des actions managériales peu efficaces voire contre-productives** lorsqu'elles visent à piloter plus directement le fonctionnement et la croissance de telles ressources pour les entreprises (Bobadilla & Gilbert, 2017; Garcias et al., 2015), ce dont je rends compte à travers les limites de leur management stratégique (3.2.1.1) et de leur GRH (3.2.1.2).

#### *3.2.1.1. Les difficultés du management de la croissance des ressources d'ingénierie : un symptôme du manque de représentation des dynamiques d'apprentissage en stratégie*

L'approche par les ressources est solidement ancrée dans les champs de la stratégie, depuis les travaux précurseurs de Penrose (1959) puis par les développements de l'approche fondée sur les ressources (*resource-based view*) initiée par Barney dans les années 1980 (1986, 1991). Dans cette dernière lignée de travaux, la capacité d'une entreprise à développer des ressources spécifiques est un vecteur d'avantage compétitif majeur, à la différence des approches centrées sur le positionnement produit / marché classiques (Porter, 1985).

Alors que Barney centrait initialement son propos à partir de l'existence d'un marché des ressources (1986), des travaux complémentaires ont rapidement montré que le développement interne des ressources était une alternative à l'acquisition de celles-ci, *a fortiori* dans le cas de ressources dites spécifiques (Dierickx & Cool, 1989; Maritan, 2001), moins imitables par les concurrents mais nécessitant des investissements par de la formation et de la socialisation qui sont sources d'apprentissages techniques et organisationnelles indispensables à leur efficience.

Ces investissements requièrent notamment de perdre en capacité productive immédiate pour consacrer une partie du temps des ressources déjà formées à l'accompagnement des nouvelles

recrues par de l'encadrement et des activités spécifiques (*learning-by-doing*) (Dalmasso & Maniak, 2018; Pacheco-De-Almeida et al., 2008). Il en ressort qu'un certain *slack* (Cyert & March, 1963) de ressources est nécessaire pour ne pas dégrader les attendus productifs. Or la pression concurrentielle dans de nombreuses industries s'est déplacée à partir des années 1980 sur les coûts et les délais de développement de nouveaux produits. La diffusion rapide et généralisée de l'organisation par projet (Midler, 1993 ; Wheelwright & Clark, 1992) a conduit à réduire en régime courant la capacité des métiers d'ingénierie à former de nouvelles ressources (réduction du temps hors projet consacré à la R&D et à la capitalisation).

Comment dès lors répondre aux besoins de croissance de ces mêmes ressources lorsque des plans de développement stratégique le demandent ?

Dans un article paru dans *Management international* en 2019 (Dalmasso et al., 2019), nous montrons avec Cédric Dalmasso et Frédéric Garcias que les approches trop macroscopiques des ressources humaines spécifiques, en théorie et managérialement, conduisent à une surestimation récurrente des capacités de croissance sur un temps donné. Nous nous appuyons pour cela sur deux cas d'entreprises étudiées lors de deux recherches-interventions, l'une étant un constructeur automobile et l'autre une grande entreprise ayant une activité de projets d'infrastructures industrielles complexes.

Dans les deux cas, il est observé une inadéquation entre la stratégie de croissance des ressources des entreprises et leurs capacités d'accumulation réelles, ce qui conduit à des échecs industriels et à des effets délétères sur les personnels. Le processus repose sur un point commun (point de départ de la figure 9 ci-après) : une **mauvaise représentation managériale des modalités et de la temporalité d'apprentissage des nouvelles ressources**, et particulièrement de la sollicitation exacerbée mais nécessaire des professionnels expérimentés déjà en poste.

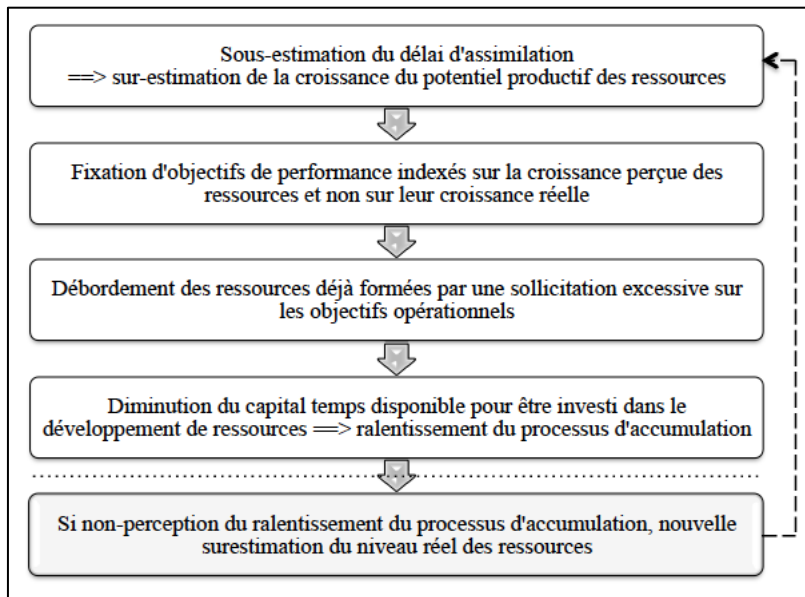


Figure 9. De la sous-estimation du délai d'assimilation au ralentissement de l'accumulation de ressources (Dalmasso et al., 2019, p. 132)

Une hypothèse est que l'existence préalable d'un *slack* de ressources masquait initialement cette représentation inadéquate, mais que son affaiblissement du fait des rationalisations contemporaines a fragilisé les capacités de croissance sans pour autant que le top-management ne fasse évoluer sa représentation des délais d'assimilation de ressources humaines spécifiques.

Ce premier éclairage souligne les spécificités de ce type d'univers professionnel, dont les temps longs d'apprentissage sont indispensables (Mintzberg, 1979), et leur déstabilisation par les rationalisations contemporaines : recherches d'un contrôle plus étroit des ressources pour des raisons financières, d'augmentation de la production en quantité et de diminution des délais. La relative désincarnation de l'approche stratégique par les ressources renforce l'intérêt de regarder plus précisément la gestion des ressources humaines dans les environnements industriels scientifiques et techniques.

### 3.2.1.2. Les difficultés du management des experts industriels : un symptôme de la limite de la réponse individuelle en GRH

Parmi les professionnels scientifiques et techniques des grandes entreprises industrielles, une population spécifique, **les experts (techniques et scientifiques)**, est l'objet d'une littérature dédiée en gestion des ressources humaines. Il s'agit de professionnels ayant un degré de

maîtrise technique et scientifique avancé dans leur domaine, qui les rend incontournable pour répondre à des problèmes opérationnels, de développement, de recherche et d'innovation au sein de leur organisation (Bobadilla & Gilbert, 2017; Reinhardt et al., 2011). Si des travaux leur sont consacrés depuis longtemps (Shepard, 1958), c'est que la **GRH de cette population se heurte à des spécificités** :

- Des motivations et des attentes individuelles centrées sur le contenu des missions, l'autonomie, et non sur le pouvoir promu par les organisations hiérarchiques (Bobadilla Tarquino, 2014; Debackere et al., 1996; Raelin, 1986; Schein, 1978) ;
- Des ressources stratégiques pour les entreprises mais plus difficilement contrôlables du fait de leur autonomie et d'un double ancrage identitaire dans l'organisation et dans leur profession (Bailyn, 1991; Gouldner, 1957, 1958), générant des incertitudes de rétention.

Dans ce contexte, la réponse historique a été de promouvoir un instrument de gestion des carrières, **la double échelle**, qui vise à symétriser les échelons de progression et la reconnaissance des carrières managériales et des carrières scientifiques et techniques (Allen & Katz, 1986; Katz et al., 1995). Les buts sont notamment de reconnaître les experts scientifiques et techniques en évitant de les faire évoluer vers des postes managériaux, au risque de transformer d'excellents experts en de médiocres managers (Moore & Davies, 1977; Smith & Szabo, 1977).

La figure 10 ci-après en donne une représentation graphique.

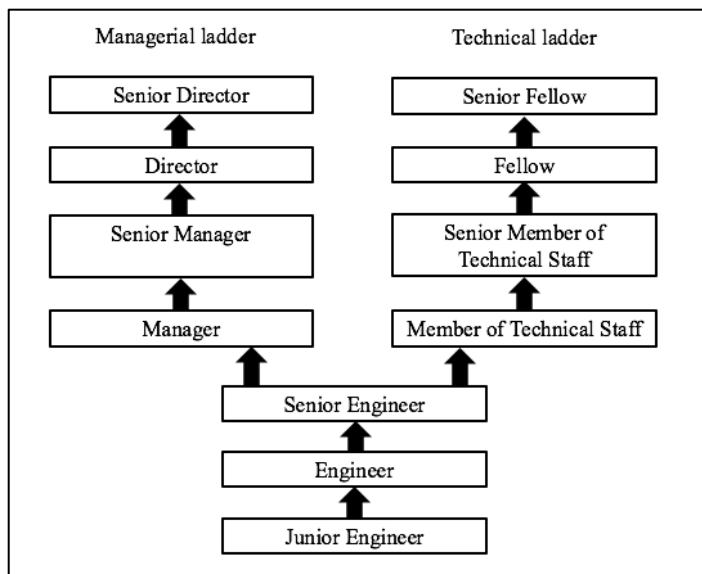


Figure 10. Représentation d'une double échelle scientifique et technique (Cabanes et al., 2016)

Malgré une large diffusion de cet instrument, il est l'objet de **critiques récurrentes dans l'analyse de ses applications** empiriques, parmi lesquelles :

- Une mise en œuvre **souvent dévoyée** et peu soutenue stratégiquement (Gastaldi & Gilbert, 2007) : positionnement de profils managériaux sur l'échelle technique, reconnaissance de loyauté organisationnelle plus que d'expertise au fur et à mesure de l'usage.
- Une reconnaissance symbolique qui ne donne **pas plus de pouvoir dans l'organisation**, voire tend à éloigner les experts des zones de décision (Debackere et al., 1997; Shepard, 1958)
- Une reconnaissance des activités passées des experts mais un **manque de construction des carrières** pour y arriver (Baylin, 1991) : la double-échelle n'est alors pas un instrument de gestion des carrières mais de reconnaissance d'experts « déjà experts ».

Ceci conduit Gastaldi et Gilbert (2006, 2007) à affirmer que la double échelle est la représentation du problème managérial et non une réponse organisationnelle appropriée.

Dans notre travail avec Olga Lelebina (Lelebina & Gand, 2018), nous nous sommes appuyés sur l'étude du cas d'une grande entreprise industrielle pour analyser les conséquences de l'introduction d'une double échelle sur une autre dimension, collective, qui est ignorée par l'approche individualisante de la gestion des carrières telle qu'appréhendée par la double



échelle et les études pré-existantes. A la suite d'autres travaux (ex : Engeström, 1992; Mieg, 2001), les résultats confirment que la production d'expertise est une activité collective, appuyée sur une coopération dans le travail, qui se traduit par exemple dans la liste des contributeurs d'un brevet. Aussi, **la mise en œuvre d'une double échelle réduit cette activité collective à une « héroïsation » de l'activité d'expertise, au risque de casser les relations de coopération indispensables à cette même activité.** Ainsi, se concentrer sur la valorisation des experts pour renforcer leur place dans l'entreprise peut dans le même temps mettre en danger l'organisation sous-jacente qui a contribué à leur reconnaissance, et ainsi la construction de futurs experts. L'introduction de la double échelle peut même créer de la compétition inter-individuelle qui ne pré-existait pas, ou en tout cas pas aussi explicitement auparavant.

La mise en évidence du risque de la réduction du management des experts à une dimension individuelle centrée sur l'individu pose conséquemment la question de la place de la GRH auprès de ces populations. Dans la lignée des travaux de Bobadilla et Gilbert (2017), les résultats interrogent la place que peut prendre la gestion des ressources humaines dans ces univers professionnels face aux risques du refuge dans un instrument de gestion tel que la double échelle, mais aussi face à l'insuffisance d'une auto-gestion des personnels experts (déviance par rapport à la stratégie de l'entreprise, modèle darwinien n'ayant pas démontré non plus son efficacité) (Gvaramadze, 2008). Il est proposé que la GRH prenne une place en coopération avec la gestion scientifique et technique des entreprises, particulièrement les responsables de métiers. Il s'agirait alors de mettre en œuvre des couples administrativo-scientifiques, tels que prônés par Shepard dans son article séminal sur la double échelle (1958) et expérimentés chez NEC (Buderi, 1999), pour articuler gestion des besoins d'expertise et gestion des ressources d'expertise par leurs carrières.

Dans les deux recherches synthétisées, j'ai pris deux points de départ de la gestion de l'expertise scientifique et technique éloignés et peu articulés, la stratégie et la gestion des ressources humaines via la gestion des carrières. Les deux approches font ressortir **manques de compréhension des processus organisationnels sous-jacents à ce type d'activité,** point que mettent en évidence les deux travaux et sur lesquels je reviens dans la section suivante.

### 3.2.2. Lier stratégie et GRH par la compréhension des dynamiques collectives d'expertise

Les deux approches, par la stratégie des ressources et par la gestion individuelle des ressources humaines, montrent des limites d'action managériale si elles sont appréhendées trop isolément de l'action collective sous-jacente, c'est-à-dire de la manière dont est organisée la production de connaissances mobilisées au sein de l'entreprise. L'une et l'autre sont donc à articuler dans un triangle **stratégie / connaissances / gestion des ressources humaines** qui est indissociable et dans lequel se situe un niveau organisationnel absent par ailleurs. Celui-ci comprend l'appréhension collective et processuelle de la division du travail (formelle ou par ajustement mutuel) et de la dynamique d'apprentissage au cœur de ce type d'activité.

C'est pourquoi un manque apparaît dans la gestion de ces activités et de leurs acteurs : il s'agit de **rendre visible l'immatériel de la dynamique d'apprentissage et la manière de l'organiser**. Un tel dispositif permet alors de faire dialoguer stratégie de l'entreprise, croissance des ressources et modalités soutenables de celle-ci. Il permet également de décliner des rôles dans une carrière scientifique et technique.

Dans les recherches interventions menées, un instrument de représentation développé par Jean-Claude Sardas et son équipe pour la gestion des métiers internes (Lefebvre et al., 2003, 2009) était utilisé pour analyser différents collectifs d'expertise. Comme la figure 11 l'exemplifie, il s'agit de représenter une structure de rôles au sein d'un collectif de travail selon deux dimensions : la maîtrise technique nécessaire au rôle et la part de management et relationnel de celui-ci. Cette représentation peut être utilisée de manière descriptive d'un état ou prospective. Les flèches représentent les parcours possibles ou à construire (en pointillé) et les modalités d'évolution demandent à être précisées à chaque fois : apprentissage sur certains projets, formations, expérience d'encadrement...

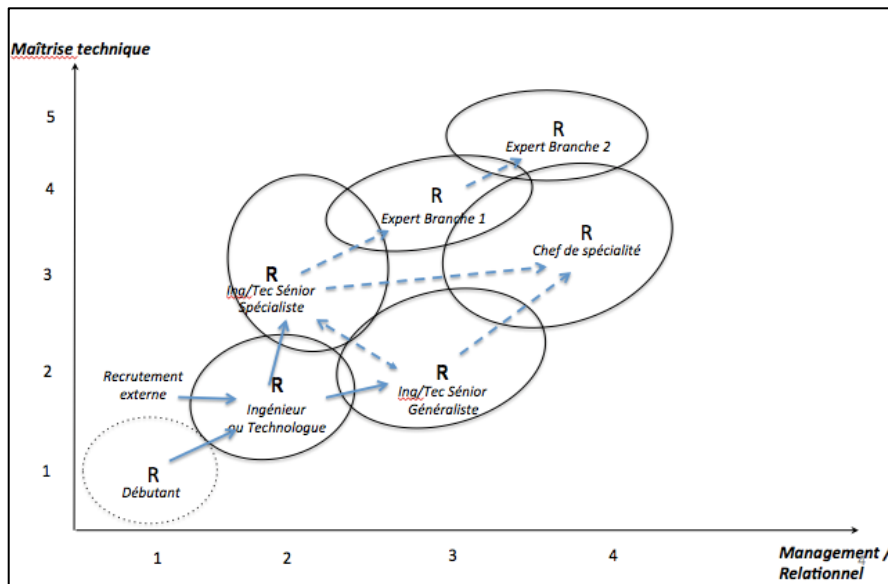


Figure 11. Exemple d'une structure de rôle et de parcours au sein d'un domaine d'expertise (Lelebina, 2014)

Ce type d'outil permet alors de dessiner des parcours, menant potentiellement à un rôle d'expert, de travailler sur les besoins en ressources humaines et sur la manière de les couvrir (en situation de renouvellement ou de croissance). Par exemple, il peut être un support pour **ouvrir un espace de dialogue entre les responsables de ces entités et les directions des ressources humaines** sur l'adaptation de certaines règles de gestion (rotation des postes, « pesée » des postes et rémunération, besoins et profils de recrutement...). Cela peut soutenir l'existence de « co-production collégiale » dans le cadre d'activités professionnelles organisées et bureaucratisées (Denis et al., 2019), dans lesquelles les professions sont amenées à faire évoluer leurs modes historiques de régulation.

Un outil de ce type peut donc être une réponse, en agissant comme un objet-frontière (Leigh Star & Griesemer, 1989) utile pour faire dialoguer les différentes fonctions de l'organisation (top-management, direction des ressources humaines, responsables métier) autour de la gestion des différentes spécialités techniques et des expertises qui composent les grandes entreprises industrielles.

A travers ces exemples, il s'agit de montrer que la préservation de pans d'organisation professionnelle dans de grandes bureaucraties industrielles, nécessitant une compréhension

des modalités d'apprentissage et des fonctionnements collectifs les soutenant, requiert le développement de représentations complémentaires pour expliciter certaines spécificités qui ne sauraient se dissoudre dans une bureaucratisation visant à contrôler et à orienter uniquement « par le haut » au risque d'effets contre-productifs.

De tels constats, visant à préserver une certaine stabilité, ne suffisent cependant pas à répondre aux impératifs d'innovation qui ont secoué nombre de secteurs d'activité.

### 3.2.3. Comment stimuler l'innovation de rupture dans les ingénieries stabilisées ? L'expérimentation de l'usage d'un réseau social d'entreprise.

Si les métiers d'ingénierie sont organisés pour réaliser des activités de développement et d'innovation incrémentale, l'innovation de rupture requiert d'autres formes d'organisation pour croiser des champs de connaissances et d'usages, ce croisement étant souvent la source de nouvelles manières d'appréhender conceptuellement ou techniquement les produits ou les services concernés (Le Masson et al., 2006).

Cela peut tout d'abord passer par l'implication d'acteurs externes, via de l'innovation ouverte (Chesbrough, 2006), des partenariats industriels (Segrestin, 2006) ou encore du « crowdsourcing », par exemple lors de hackathons (Howells, 2006).

Une voie alternative consiste à rechercher un décloisonnement interne de l'organisation lors d'évènements et de séminaires appuyés sur des méthodes dédiées à l'innovation de rupture telles que le design thinking (Wylant, 2008), TRIZ (Gadd, 2011) ou KCP (Hooge et al., 2016). Si les résultats de ces différentes méthodes sont probants, elles restent limitées à des groupes de quelques dizaines de participants en présentiel. Or les grandes entreprises industrielles mondialisées ont des ingénieries de milliers de personnes dispersées sur des sites sur plusieurs continents. La contrainte présentielle limite donc l'ouverture du nombre de participants. Existe-t-il donc une possibilité de **combiner les effets d'ouverture au plus grand nombre du « crowdsourcing » et l'usage de méthodes d'innovation de rupture éprouvées ?**

J'ai eu l'occasion avec deux collègues<sup>24</sup> d'évaluer les effets d'un dispositif expérimental pour explorer cette question. L'expérience a été réalisée au sein de l'entreprise de l'entreprise

---

<sup>24</sup> Cédric Dalmaso et Frédéric Garcias

parapétrolière Technip, confrontées aux limites techniques et économiques à terme de son activité, et ce dans un secteur très financiarisé.

Un challenge d'innovation de rupture a été créé selon la méthode KCP, qui voit se succéder des phases de partages de connaissances, de génération de concepts puis d'élaboration de projets à explorer (Elmqvist & Segrestin, 2009). Il a été conçu par une équipe de consultants spécialisés et des acteurs internes à Technip et adapté à un usage sur un réseau social d'entreprise, Yammer, qui prend la forme d'un Facebook fermé aux membres de l'organisation.

**Trois étapes** se sont succédées en trois mois :

1. Partage de connaissances : préparée et nourrie par l'équipe d'animation, l'étape a consisté à fournir des connaissances sur quatre thèmes majeurs et à stimuler les échanges entre participants.
2. Génération de concepts en équipes : des concepts (une dizaine) ont été créés et explorés par des équipes multi-sites accompagnées par l'équipe de pilotage.
3. Vote sur les meilleurs concepts : ouvert à l'ensemble des participants, quatre concepts gagnants ont obtenu des moyens d'exploration plus avancée de leur concept.

Le rôle de l'équipe de recherche était d'évaluer les effets de ce dispositif. A partir de données récoltées en amont, durant le challenge et en aval de celui-ci, mêlant entretiens semi-directifs, analyse de données issues de Yammer et d'un questionnaire post-expérimentation, les principaux résultats ont été les suivants.

L'initiative a été relayée notamment par 20 « ambassadeurs » au sein du groupe et 1 075 personnes se sont inscrites au challenge. L'analyse des posts publiés sur Yammer a permis de les classer selon qu'ils soient des messages de « socialisation » ou d'apport de « connaissances ». En croisant cette dimension avec la quantité de messages publiée par individu (6,9 en moyenne), quatre catégories de participant ont été repérées (cf. figure 12). Environ 80% des individus sont inactifs ou lecteurs purs. Parmi les 20% actifs (218 personnes), 13% sont des producteurs de contenus intenses, c'est-à-dire qu'ils participent beaucoup et par des apports de connaissances. En plus des orientations du challenge, cette **minorité très participante utilise l'espace créé comme une opportunité pour pousser des idées qu'ils avaient ou travaillent par ailleurs**. Le challenge et le réseau social en ligne leur offrent alors un **espace de visibilité** qui n'existait pas auparavant. Pour l'organisation, c'est également l'opportunité de

repérer des profils d'innovateurs que les fonctions occupées n'ont pas forcément mis en évidence préalablement.

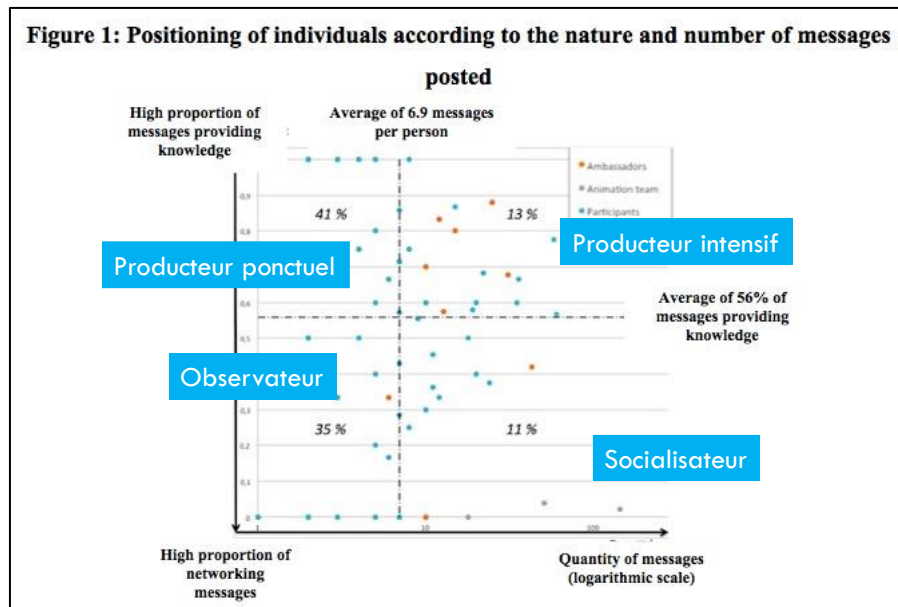


Figure 12. Typologie des participants au challenge (Dalmasso et al., 2018)

Les résultats produits ont été jugés pertinents et l'expérience a été jugée majoritairement satisfaisante par les participants. Mais loin de l'idée d'une auto-organisation des échanges, le challenge a nécessité un **pilotage (et son coût) important** pour nourrir les échanges, les organiser, stimuler des interactions tout au long du processus.

En outre, on a pu observer un resserrement progressif autour d'un « noyau dur » d'une vingtaine de personnes. Parmi les explications ressorties de notre analyse, l'expérimentation du challenge s'est faite **sans aucun remise en cause de l'organisation habituelle**. Les participants ont souligné un soutien managérial limité à leur engagement qui s'est traduit par l'absence de temps dédié pour nombre d'entre eux. Les plus engagés ont donc souvent été ceux qui avaient le plus d'enjeux, par leur activité ou par leur volonté de se rendre visible.

La possibilité d'usage d'un tel dispositif en phase amont d'innovation de rupture est donc plutôt validée, mais son insertion pérenne et le renouvellement de l'expérience ne semblent pas pouvoir se faire **sans une adaptation structurelle** (du type de l'ambidextrie contextuelle, Gibson & Birkinshaw, 2004), qui n'était pas à l'ordre du jour au sein de Technip.

De manière plus générale, ce type d'expérimentation est, comme pour l'introduction de modalités de travail flexible dans les cabinets de conseil, révélatrice de l'organisation existante

et des tensions paradoxales qui sont générées entre une structure organisationnelle très établie et des dispositifs visant à introduire de la flexibilité temporelle et individuelle.

### Conclusion du chapitre 3.

Ce chapitre a proposé une synthèse des travaux menés dans des contextes de bureaucratie professionnelle, les entreprises de services professionnels et les ingénieries de grands groupes industriels. Il fait ressortir la tension propre à l'appellation même de bureaucratie professionnelle, entre des éléments de structure organisationnelle de nature bureaucratique (règles, fonctions établies, hiérarchie) et des éléments propres aux activités professionnelles (autonomie, collégialité, expertise).

A partir de cas de cabinets de conseil et de consultants, il a été possible de montrer comment l'organisation existante du « up-or-out » était d'une nature mécaniste qui rendait délicate et incertaine la différenciation individuelle et l'adaptation à des demandes d'équilibre de vie.

Dans le cas des ingénieries de grands groupes industriels, le manque d'appréhension fine des fonctionnements collectifs et des dynamiques d'apprentissage par le top-management ou dans les directions de ressources humaines fragilisent l'entretien et le développement de ressources humaines dans le temps.

Les éclairages empiriques sur deux types de bureaucraties professionnelles (cabinets de conseil et ingénieries de grands groupes industriels) montrent la **grande cohérence des modèles originels et la difficulté d'une révision ou d'une adaptation partielles** à laquelle invitent des demandes internes ou contingentes. Cela conduit régulièrement à l'échec d'actions (ex : croissances des ressources d'ingénierie) ou alors à leur maintien dans un statut non formalisé (ex : modalités de travail flexible dans les cabinets de conseil). De manière plus générale, les cas étudiés soulèvent la question de la perte de certains fondements de l'organisation d'activités professionnelles (dans les rationalisations des ingénieries et des cabinets de conseil), à commencer par l'existence d'une certaine autonomie, d'un ancrage dans l'organisation et dans la profession et de règles d'organisation permettant des temps d'apprentissage longs.

Les travaux menés ont produit différents types de résultat et de contributions (certains peuvent être rattachés à plusieurs catégories, je ressors ici l'élément le plus saillant selon moi) :

#### 1. Problématisation et re-problématisation :

- a. La généalogie du modèle « up-or-out » permet de saisir la nature mécaniste de l'organisation des entreprises de services professionnels, que le « up » est dépendant d'une croissance de l'organisation (toutes choses égales par ailleurs),



mais aussi de la dépendance à la rétention des « mieux évalués » qui offrent à ces derniers des leviers de négociation.

- b. A la suite d'autres auteurs (Bodadilla & Gilbert, 2017 ; Gastaldi & Gilbert, 2007), il a également été mis en évidence les limites d'un centrage de la problématique de la gestion des experts scientifiques et techniques sur un instrument de gestion tel que la double-échelle et une reproblématisation plus organisationnelle, liant stratégie, connaissances et GRH, a été proposée.
2. **Modèles** : les travaux sur les entreprises de services professionnels et les consultants ont produit des modèles de différentes natures à différents niveaux d'analyse.
- a. **Niveau organisationnel** : l' « axiomatisation » de l'entreprise de service professionnel vise à analyser et à comprendre les différentes modalités d'organisation des entreprises de services professionnels dans le temps et dans l'espace, relativement à leur environnement. Il intègre des pans de littérature qui étaient dissociés et soutient des analyses organisationnelles moins « archétypales » et plus proches des pratiques concrètes.
  - b. **Processus d'interaction organisation / individus / pratiques** : le modèle publié dans *Journal of professions and organization* en 2017 vise à rendre compte en même temps de la possibilité et des incertitudes structurelles des modalités de travail flexible dans les cabinets de consultants. Pour comprendre la mise en œuvre ou non de mesures, le modèle articule des éléments structurels d'activité et de choix d'organisation avec des processus d'activité mobilisant des acteurs (associé, direction de mission et client).
  - c. **Niveau individuel** : dans l'analyse des réactions des professionnels à des menaces identitaires (Schilling et al., 2012), le modèle s'appuie lui-même sur le modèle de l'adaptation identitaire de Dutton et Dukerich (1991), qui est mobilisé pour saisir les dynamiques individuelles des professionnels dans les processus de changement stratégique. Il s'agit donc de la mobilisation d'un modèle général et de son usage pour éclairer une problématique spécifique, et ce en ajoutant des dimensions d'analyse de cadrage et de qualification des comportements.
3. **Dialogues et contributions théoriques** : si les différentes publications s'inscrivent dans des dialogues théoriques et ambitionnent certaines contributions à ces dialogues, je

voudrais ici souligner, outre les modèles précédents, la contribution au dialogue entre **approche stratégique par les ressources** (Barney, 2001) et **gestion des ressources humaines d'ingénierie**. Ainsi, l'article publié dans *Management international* (Dalmaso et al., 2018) éclaire la dynamique d'échec des stratégies de croissance des ressources spécifiques qui nécessitent un temps d'apprentissage dédié et encadré par des ressources expérimentées avant d'être contributives. En contre-point, le travail souligne des conditions nécessaires à la croissance, à commencer par la préservation d'un certain *slack* organisationnel.

4. **Eclairages empiriques** : enfin, il me semble que des contributions se trouvent également dans la « plongée » empirique qu'offrent des études de cas. J'en citerai deux.
  - a. Les **effets de l'introduction d'une double-échelle** dans la gestion des carrières des experts, notamment la conséquence sur les dynamiques collectives, l'introduction d'une compétition interne et la faible attractivité qui demeure pour les plus jeunes en l'absence de construction de parcours valorisants au-delà de la reconnaissance des experts « déjà-experts ».
  - b. L'expérimentation du **pilotage d'une phase amont d'innovation de rupture en distanciel** par le biais d'un réseau social d'entreprise. La valeur du cas réside particulièrement dans le fait qu'il s'agissait d'un phénomène non étudié à notre connaissance à l'époque et que l'accès au terrain était ouvert. Cela a permis de rendre compte de l'effort de pilotage absolument nécessaire, et de l'incomplétude du dispositif pour agir pleinement du fait du manque de soutien hiérarchique et de disponibilité temporelle.

Enfin, il est à noter que les travaux synthétisés ici n'ont fait que **marginale**ment appel à la **notion de dispositif de gestion**. Si cela est dû aux modalités de publications et aux dialogues scientifiques dans lesquelles elles s'inscrivent, le cadrage analytique par les dispositifs de gestion pouvait être présent dans le travail empirique (recherches interventions, évaluations). Il serait tout à fait possible de relire les recherches présentées dans une approche « classique » de la notion de dispositif de gestion (Hatchuel & Weil, 1992 ; Moisdon, 1997). Cela conduit notamment à souligner la coexistence de dispositifs non articulés, voire antagonistes :

- les modalités de travail flexible face à la gestion univoque et mécaniste des ressources humaines dans les cabinets de conseil ;

- les conséquences du manque de compréhension stratégique des dynamiques collectives dans les métiers d'ingénierie (modalités d'apprentissages, rôles, relations de co-production) et le décalage entre plans de développement et capacités concrètes ;
- le fait que la possibilité technique du pilotage de phases amont d'innovations de rupture en distanciel ne saurait se substituer à une mise en dispositif plus large, inscrite dans une orientation stratégique et déclinée dans les activités individuelles.

Une relecture des différents cas m'invite également à considérer des appréhensions plus larges des dispositifs de gestion, dans laquelle les discours stratégiques, les évolutions sociétales et technologiques trouvent leur place et contribuent à expliciter les tensions internes aux organisations et d'éventuelles évolutions, point que je développe dans le chapitre 5.

Avant cela, le chapitre 4 propose une synthèse des travaux menés sur la gouvernance multi-acteurs des politiques publiques.

## 4. Des dispositifs de gestion pour la mise en œuvre des politiques publiques de gouvernance

INTRODUCTION. LES DEFIS DE LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES DE GOUVERNANCE .....	133
4.1. DE L'ÉSSOR DES POLITIQUES PUBLIQUES DE GOUVERNANCE AUX DIFFICULTÉS DE LEUR MISE EN ŒUVRE .....	135
4.1.1. <i>Le développement des politiques publiques de gouvernance et ses conséquences : complexité et management de réseau</i> .....	136
4.1.1.1. Trois modèles d'action publique : bureaucratie, new public management et gouvernance.....	136
4.1.1.2. Les conséquences organisationnelles de la gouvernance : complexité et management de réseau .....	139
4.1.2. <i>Les difficultés de mise en œuvre et la diffusion de l'expérimentation de politique publique</i> .....	142
4.1.2.1. Appréhender la mise en œuvre de politique publique par l'innovation et l'apprentissage .....	142
4.1.2.2. Deux approches de l'expérimentation de politiques publiques et de leur évaluation.....	144
4.2. GOUVERNER SANS LES INSTRUMENTS ? PROPOSITION POUR APPUYER LE PILOTAGE TERRITORIAL DE L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES SERVICES D'AIDE AUX PROCHES AIDANTS.....	147
4.2.1. <i>La délicate mise en œuvre d'une politique d'aide aux proches aidants en France</i> .....	148
4.2.2. <i>Des services pour quels besoins ?</i> .....	152
4.2.3. <i>Agir en réseau face à la complexité : la proposition d'un instrument cartographique à l'appui de la gouvernance territoriale de l'aide aux proches aidants</i> .....	154
4.2.3.1. Quels services pour quels besoins et avec quel portage ? .....	155
4.2.3.2. Proposition d'un instrument cartographique dynamique.....	157
4.2.4. <i>Comment mettre en dispositif l'instrument ?</i> .....	161
4.2.5. <i>Relecture de la recherche sur les proches aidants</i> .....	163
4.3. GOUVERNANCE MULTI-NIVEAU DES DISPOSITIFS D'EXPÉRIMENTATION : DE LA PRESCRIPTION AUX PROCESSUS DE CONFIGURATION .....	166
4.3.1. <i>Un pilotage centralisé descendant sur les contenus et le rythme d'expérimentation</i> .....	169
4.3.2. <i>Les limites de la séparation conception / mise en œuvre et le risque de décrochage</i> .....	170
4.3.3. <i>L'impensé du cadrage des ressources locales dans le pilotage de l'expérimentation</i> .....	172
4.3.4. <i>Quel pilotage multi-niveau des expérimentations de politiques publiques de gouvernance ?</i> .....	173
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 .....	175

Liste des publications associées à ce chapitre :

13. Gand S., Hénaut L., & Sardas J-C. (2014). Aider les proches aidants : Comprendre les besoins et organiser les services sur les territoires, Presses des Mines, Paris, 240p.
14. Gand, S. & Periac E. (2016). Gouverner sans les instruments ? La difficile construction des politiques relatives à la perte d'autonomie des personnes âgées. In Edey-Gamassou, C. & Pyun, H-O. (Eds), *Réformes publiques : Expériences et Enseignements*, L'Harmattan, Paris, 161-175.
15. Gand, S., & Periac, E. (2018). Représenter la complexité pour agir en gouvernance multi-acteurs : une proposition à partir du cas de l'aide aux proches aidants. *Politiques et management public*, 35(1-2), 27-47.
16. Gand, S., & Periac, E. (2019). Configuring multi-level steering in a pilot-project: a study of a program for frail elderly in France, Academy of Management, Division Public Non-Profit, Boston, 10-13 août.
17. Gand, S. & Periac E. (2021). Erik-Hans Klijn : Le management comme réponse à la complexité des réseaux de gouvernance. In Burlaud, A., Chatelain-Ponroy, S., Gibert, P. & Rival M. (Eds) *Les grands auteurs en management public*, Editions EMS, Paris, 143-153
18. Gand, S. (2022). Expérimentation. In Benzerafa-Alilat, M., Lamarque, D. & Orange G., *Encyclopédie du management public*, éditions IGPDE, Paris.

## Introduction. Les défis de la mise en œuvre des politiques publiques de gouvernance

Alors que les deux chapitres précédents exposent des recherches qui s'inscrivent dans la continuité de mes travaux de thèse - pérennisation des organisations démocratiques et transformation des bureaucraties professionnelles -, j'ai souhaité à partir de 2010 explorer un nouveau champ de recherche. À la suite d'une opportunité de recherche sur l'analyse d'actions de soutien auprès des proches aidants<sup>25</sup> de personnes âgées, j'ai construit des **travaux s'inscrivant théoriquement dans la mise en œuvre des politiques publiques multi-acteurs, dites de gouvernance, et empiriquement dans le champ de la perte d'autonomie des personnes âgées.**

En administration publique, le modèle organisationnel de la gouvernance se distingue de deux autres modèles, la bureaucratie administrative, qui s'appuie sur la hiérarchie et les règles pour déployer des politiques publiques uniformisées sur les territoires, et le *new public management*, qui a recours à la contractualisation par des mécanismes de marché pour mettre en œuvre les actions publiques (Rhodes, 1997, 2007). Dans ce contexte, la gouvernance désigne l'exercice de l'action publique par la coopération entre plusieurs acteurs, publics à différents niveaux politiques et administratifs mais aussi privés, et est associé à la notion de réseau (Kickert et al., 1997; Sorensen & Torfing, 2011). Il est visé par ce biais une meilleure efficacité de mise en œuvre des politiques publiques (Osborne, 2006), répondant à l'hétérogénéité des territoires de déploiement, et une meilleure représentation des différentes parties prenantes dans un souci démocratique (Chevallier, 2011; Klijn, 2008; Sorensen & Torfing, 2009). De nombreuses politiques publiques se déploient aujourd'hui dans un cadre de gouvernance, parmi lesquelles l'environnement et la santé ressortent particulièrement (ex : Ansell & Gash, 2008, 2018; Contandriopoulos et al., 2004; Denis & Usher, 2017; Hovik & Sandkjaer Hanssen, 2014; Klijn & Koppenjan, 2016a; Rodríguez et al., 2007; Touati, Maillet, et al., 2019; Tremblay et al., 2019; van Buuren & Loorbach, 2009).

Si la gouvernance est présentée comme une alternative au modèle administratif bureaucratique, le « mythe rationnel » (Hatchuel, 1997a) d'une action publique efficace et participative en réseau se heurte à des problématiques de mise en œuvre. Cela n'est pas propre à cette approche et l'*implementation* des politiques publiques fait l'objet de travaux académiques dédiés depuis les années 1970 (Pülzl & Treib, 2007). Mais elle se pose avec

---

<sup>25</sup> Personnes non professionnelles qui apportent un soutien bénévole et durable à une personne en perte d'autonomie.

certaines spécificités, relatives à la multiplicité des acteurs impliqués, autonomes et devant coopérer pour atteindre une certaine efficacité. Il en ressort une complexité, au sens propre d'interactions nombreuses et rétroactives entre des éléments autonomes dont l'évolution n'est pas précisément prédictible (Ansell & Geyer, 2017; Geyer, 2012; Touati, Maillet, et al., 2019). Le traitement organisationnel et managérial de cette complexité est le cœur de questions académiques relatives à la mise en œuvre de politiques publiques de gouvernance (Gerrits & Verweij, 2017; Klijn & Koppenjan, 2014; Touati, Denis, et al., 2019).

Je me suis intéressé à la problématique de la mise en œuvre de politiques publiques de gouvernance dans un champ empirique particulier en santé, la perte d'autonomie des personnes âgées. Les populations vieillissent et la durée de vie s'est allongée de manière spectaculaire (Desrivierre, 2017; Lécroart, 2011), ce qui a conduit à l'émergence de nouveaux enjeux de politique de santé relatifs à la prise en charge des personnes âgées lorsqu'elles perdent, à différents degrés, la capacité à réaliser par elles-mêmes les actions et tâches de la vie quotidienne. Alors que la situation de personnes âgées vivant en institution dans des EHPAD<sup>26</sup> fait l'objet de critiques et d'attention médiatique (Castanet, 2022), le choix politique privilégie depuis les années 1980 en France l'option du maintien à domicile (Amyot, 2016). Or, pour des personnes âgées en perte d'autonomie, le maintien à domicile soulève la question de leur prise en charge et de leur accompagnement dans des situations individuelles et contextuelles très variées.

Empiriquement, j'ai travaillé en équipe sur **l'évaluation qualitative de deux expérimentations en France** visant à répondre à des problèmes de politique publique sur le sujet de :

1. La mise en œuvre de services d'aide aux proches aidants (avec Léonie Hénaut et Jean-Claude Sardas)
2. La mise en œuvre d'un ensemble de mesures visant à prévenir les passages évitables aux services d'urgences des hôpitaux de personnes âgées fragiles (avec Marie-Aline Bloch, Léonie Hénaut et Elvira Periac).

Par rapport aux méthodes utilisées dans les recherches relatées précédemment (études de cas, recherches interventions), le cadre, la posture et les modalités d'investigation présentent des différences :

---

<sup>26</sup> Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

- Présence d'un mandataire administratif financeur de l'expérimentation.
- Un cadre temporel de la recherche empirique rythmé d'un côté par les attentes du pilotage central et de l'autre par la vitesse de concrétisation des expérimentations sur le terrain.
- Une posture mixte entre évaluateur dans un cadre relativement défini et chercheur ouvert à la découverte et l'inattendu.

Dans les deux cas, il s'est agi de démarches qualitatives, à visée compréhensive, dans le but de rendre compte des modalités de déploiement sur les territoires expérimentaux, qui sont complémentaires d'approches quantitatives orientées sur l'efficacité des dispositifs (Touati et al., 2009). **Le choix d'une telle orientation méthodologique se justifie par la puissance d'observation qu'elle permet, la posture d'évaluateur ouvrant l'accès à de multiples terrains d'études et à leurs acteurs.**

Je présente tout d'abord les politiques publiques de gouvernance et les problématiques organisationnelles associées à leur mise en œuvre (4.1.). Puis je donne à voir des résultats de recherche issus des deux évaluations d'expérimentation, d'abord sur la question de l'instrumentation de gestion face à la complexité du déploiement de l'aide aux proches aidants (4.2), puis sur la gouvernance multi-niveau des expérimentations territorialisées et multi-acteurs (4.3). En conclusion, je reviens sur les apports des recherches menées et leurs liens aux travaux sur les instruments et les dispositifs de gestion, ouvrant la voie au développement théorique proposé dans le chapitre 5.

#### 4.1. De l'essor des politiques publiques de gouvernance aux difficultés de leur mise en œuvre

Dans cette première section, je vais tout d'abord caractériser le modèle d'action publique multi-acteurs dit de gouvernance, distinct du modèle bureaucratique wébérien et du *new public management*, et ses conséquences organisationnelles : existence d'une complexité intrinsèque et enjeu d'un management de réseau adapté (4.1.1). Face aux difficultés d'une mise en œuvre effective, j'aborde ensuite la place croissante prise par la démarche expérimentale dans l'action publique (4.2.2).



4.1.1. Le développement des politiques publiques de gouvernance et ses conséquences : complexité et management de réseau

*4.1.1.1. Trois modèles<sup>27</sup> d'action publique : bureaucratie, new public management et gouvernance*

Le développement de l'administration publique moderne dans les États occidentaux est indissociable de la démocratie libérale et de la bureaucratie pour piloter de grandes organisations (Laufer, 2011). Mise en lumière par Max Weber, cette dernière a représenté le modèle d'organisation unique du fonctionnement de l'administration publique pendant la plus grande partie du 20<sup>ème</sup> siècle (Hughes, 2012; Koppenjan, 2012). L'objectif est alors de concevoir et de mettre en œuvre des politiques publiques uniformes et de manière descendante sur les territoires d'un État, et ce avec une attention particulière à la légalité et à la légitimité des mesures ainsi qu'à l'égalité de traitement des citoyens ou usagers (Klijn & Koppenjan, 2016, p.9). On retrouve alors l'application des principes de la bureaucratie wébérienne (Weber, 1921) : spécialisation du traitement des problématiques, place dominante des règles écrites pour prescrire l'action associée à une hiérarchie fonctionnelle descendante, neutralité personnelle des fonctionnaires recrutés sur leurs compétences.

La place de l'État et de son administration publique est allée croissante avec le développement de l'État-providence au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. Des critiques du « *Big government* » ont en retour émergé, parmi lesquelles l'inflation budgétaire, le manque de contrôle et les défauts de la centralisation pour déployer des services adaptés à la variété des situations. C'est dans le contexte néolibéral anglo-saxon des années 1980 qu'apparut un nouveau modèle d'action publique, le *new public management* (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992), ayant pour objectif premier d'être plus efficace et plus efficient dans l'exécution des services publics et dans les modes d'organisation. Le *new public management* repose sur une séparation entre la conception des politiques publiques et leur exécution : le rôle des strates politique et administrative se cantonne à l'élaboration des contenus ainsi que d'objectifs (mesurables) et d'incitations pour les atteindre. La mise en œuvre est externalisée à des agences publiques ou

---

<sup>27</sup> J'emploie ici le terme de modèle (plutôt que paradigme ou perspective) pour souligner leur dimension organisationnelle et le fait que, sans représenter des réalités pures, elles en font ressortir de manière stylisée les principes structurants.

privées, l'hypothèse étant que les acteurs non administratifs sont plus efficaces et moins coûteux. Elle introduit donc une relation contractuelle de marché au cœur de l'action publique étatique (Rhodes, 2007) tout en conservant un pilotage centralisé des politiques publiques (Klijn & Koppenjan, 2016, p.7).

Le terme de gouvernance s'est largement répandu à partir des années 1990 et renvoie à des acceptions différentes (Klijn & Koppenjan, 2016; Osborne, 2006; Pierre & Peters, 2000; Rhodes, 1996; Rodríguez et al., 2007). Je l'apprends ici comme modèle d'action publique spécifique tel qu'il s'est développé à partir des années 1990 (Rhodes, 1997). S'appuyant sur une critique de l'efficacité de la bureaucratie, particulièrement de sa capacité à répondre à la variété des situations de mise en œuvre (Bevir, 2011; Osborne, 2006; Rhodes, 2007), sur la déception des effets du *new public management* (Boyne et al., 2003; Christensen & Lægreid, 2007), et sur la critique du manque d'implication des différentes parties prenantes concernées (Chevallier, 2011 ; Klijn, 2008), la gouvernance part du constat que « conduire la société ou faire des politiques publiques requiert de plus en plus la participation active de nombreux autres acteurs que le gouvernement lui-même » (Pollitt & Bouckaert, 2011, p. 21). Elle peut être définie en première approche comme « un **processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement** » (Le Galès, 2010).

Il en est tout d'abord attendu de la souplesse organisationnelle pour s'adapter aux conditions et aux caractéristiques locales (Klijn, 2008 ; Osborne, 2006). Le modèle de la gouvernance est également positionné comme une réponse organisationnelle plus adaptée pour traiter de certains problèmes d'action publique, appelés « *wicked problems* » (Rittel & Webber, 1973), qui se caractérisent par la cumulation d'un manque de connaissances établies sur un sujet, par le fait que le problème implique beaucoup d'acteurs ayant des intérêts et des représentations différentes de celui-ci, et que la réponse au problème requiert la coopération de plusieurs acteurs dans la conception et la mise en œuvre. On peut citer par exemple les politiques environnementales (Aggeri, 1999), la gestion de crises naturelles (Klijn & Koppenjan, 2016) et les politiques de santé nécessitant d'intégrer des services sanitaires et sociaux par-delà les frontières organisationnelles et professionnelles (Cloutier et al., 2016; Contandriopoulos et al., 2001; Denis & Usher, 2017).

La figure 13. ci-dessous, tirée du livre *Governance networks in the public sector* de Klijn et Koppenjan (2016), synthétise les traits principaux de chacun des modèles précédemment exposés.

	<i>Traditional Public Administration</i>	<i>New Public Management</i>	<i>Governance Network perspective</i>
<b>Focus</b>	Differentiation and coordination within bureaucracy	Internal functioning of governmental bodies and contractual relations	Relations between governments and with other actors (inter-organizational focus)
<b>Objectives</b>	Production of effective and uniform policies and services according to principles of equality, legitimacy, and legality	Improving effectiveness and efficiency of public service delivery and public organizations	Improving inter-organizational coordination and quality of policymaking and service delivery
<b>Core ideas/ management techniques</b>	Using hierarchy and command and control; line management; building on rule following, loyalty and a public service orientation of civil servants; policy cycle as control mechanism	Using business and market instruments (modern management techniques, market mechanisms, performance indicators, consumer boards) to improve service delivery	Using network management: activating actors, organizing research and information gathering (joint fact-finding), exploring content, arranging, process rules, and so forth
	<i>Traditional Public Administration</i>	<i>New Public Management</i>	<i>Governance Network perspective</i>
<b>Politics</b>	Politicians set goals that are implemented by the executive in a neutral way. Both civil servants and elected administrators are held accountable by representative bodies of elected politicians	Politicians set goals. Policy implementation and service delivery is done by independent agencies or market mechanisms on the basis of clear performance indicators	Goals are developed and negotiated during interaction processes, with no sharp distinction between formation, implementation, and delivery of policies and services. Politicians are part of these processes or facilitate these processes

Figure 13. Comparaison des trois modèles en administration publique (Klijn & Koppenjan, 2016, pp.9-10)

Si ces modèles sont inscrits historiquement dans leur apparition et leur déploiement (au tournant du 20<sup>ème</sup> siècle avec une montée en puissance jusqu'à la fin des années 1970 pour la bureaucratie, dans les années 1980-1990 pour le *new public management* et au tournant du 21<sup>ème</sup> siècle pour la gouvernance) (Osborne, 2006), ces trois modèles ne se remplacent pas nécessairement. Ils coexistent aujourd'hui et sont mobilisés plus ou moins selon les types de politiques publiques et les orientations politiques des gouvernements (Nederhand et al., 2019; Rodríguez et al., 2007).

Chacun des trois modèles associe un principe organisationnel dominant à son fonctionnement. Ainsi la bureaucratie s'appuie sur la hiérarchie et la règle, et le *new public management* sur la relation contractuelle de marché (Rhodes, 2007). Quant au modèle de la gouvernance, il est associé à la forme organisationnelle du réseau (Kickert et al., 1997 ; Sorensen & Torfing, 2011). Un auteur comme Klijn (2008) défend d'ailleurs **l'idée que gouvernance et réseau sont indissociables**, qu'il ne peut pas y avoir de gouvernance sans réseau et que la gouvernance se réalise dans les réseaux. Ceci le conduit à travailler l'articulation des champs de la gouvernance et du management des réseaux et à proposer la notion de réseau de gouvernance (*governance network*) comme synonyme plus précis de gouvernance. Klijn et Koppenjan définissent ainsi les réseaux de gouvernance (2016, p.11, ma traduction) : « des modèles (*patterns*) plus ou moins stables de relations sociales entre des acteurs mutuellement dépendants, qui se regroupent autour d'un problème politique, d'un programme politique et/ou d'un ensemble de ressources et qui émergent, se maintiennent et se modifient grâce à une série d'interactions ».

#### *4.1.1.2. Les conséquences organisationnelles de la gouvernance : complexité et management de réseau*

La maîtrise et le contrôle sont très présents dans les modèles de la bureaucratie et du *new public management* : il s'agit de s'assurer de la mise en œuvre conformément à une conception préalable, que cela soit internalisé ou externalisé, et suivi selon des indicateurs de performance. Or le modèle de la gouvernance contraint à **sortir de ce paradigme du contrôle** pour entrer dans un environnement complexe, au sens littéral, soit un environnement « composé de chaînes de causalités peu visibles et de boucles de rétroactions qui brouillent la lecture des évènements » (Morin, 2005 cité par Bertezene & Vallat, 2021). La théorie de la complexité part de l'idée, non pas du contrôle des acteurs, mais de leur autonomie dans l'action et des incertitudes inhérentes qu'il en résulte au gré de leurs interactions, des boucles de rétroactions entre eux et des interactions avec l'environnement externe (Touati, Maillet, et al., 2019).

Pour Klijn et Koppenjan, la complexité est inhérente aux réseaux de gouvernance, puisqu'il s'agit de faire coopérer des acteurs, « autonomes mais interdépendants » (2016, p.11), porteurs de logiques et d'intérêts variés et divergents, et ce dans un contexte d'incertitude propre au traitement de « *wicked problems* ».

Les mêmes auteurs caractérisent **trois types de complexité** dans le cadre des réseaux de gouvernance<sup>28</sup> (Klijn & Koppenjan, 2014) :

- La complexité **“substantive”**, qui provient d’un manque de savoir général et/ou de visions divergentes sur le problème à traiter et sur les solutions en raison de la diversité des acteurs réunis.
- La complexité **“stratégique”**, puisque du fait de l’autonomie des acteurs et de leurs intérêts propres, ceux-ci ont des stratégies plus ou moins coopératives et jouent plus ou moins de rapports de domination.
- La complexité **“institutionnelle”**, puisque les institutions intégrées dans un réseau de gouvernance sont issues de contextes contrastés quant aux règles et procédures, avec parfois des incompatibilités entre celles-ci.

Cette triple complexité rend **impossible d’anticiper le résultat** du processus d’action publique qui s’opère dans les réseaux de gouvernance et pose alors la **question de la possibilité de piloter** ce type d’orientation organisationnelle.

Alors que la bureaucratie et le *new public management* font appel à un pilotage centralisé de la conception puis à une mise en œuvre par la voie hiérarchique ou par le marché, la gouvernance s’appuie donc sur le réseau dans la conception et la mise en œuvre (Kickert et al., 1997; Klijn, 2005, 2008; Sorensen & Torfing, 2011). Le réseau peut être défini comme « des structures d’interdépendances qui impliquent plusieurs organisations ou parties d’organisation, dans lesquelles l’une n’est pas la subordonnée d’une autre dans un arrangement hiérarchique » (O’Toole Jr, 1997). Mais **le réseau reste souvent mobilisé comme métaphore** plus que comme notion opérationnelle à laquelle seraient attachés des principes organisationnels identifiés comme la hiérarchie ou le contrat (Hassenteufel, 2011; Marchand et al., 2020; Pollitt & Bouckaert, 2011; Stoker, 2006).

Si l’auto-organisation est au cœur de la théorie de la complexité et des réseaux, elle ne signifie pas cependant qu’il faille renoncer à tout idée de pilotage. Edelenbos et Klijn (2007) considèrent ainsi que l’auto-pilotage (*self-steering*) est aussi illusoire qu’insuffisant pour

---

<sup>28</sup> Je reprends ici des formulations d’un chapitre d’ouvrage consacré à Klijn (Gand et Periac, 2021).

atteindre une certaine efficacité via les réseaux de gouvernance. Ils soulignent que **le management de réseau est déterminant** pour orienter (et non contrôler) des processus (et non des structures organisationnelles) de coopération entre membres du réseau, ce qui est exprimé également sous les termes de gouvernance de réseau (Provan & Kenis, 2008), de gouvernance collaborative (Ansell & Gash, 2008), de méta-gouvernance (Sorensen & Torfing, 2009) ou encore de « *policy capacity* » (Denis et al., 2023; Painter & Pierre, 2005) et de travail institutionnel (Cloutier et al., 2016) selon les perspectives théoriques mobilisées.

**Deux grandes stratégies de management de réseau** sont mises en avant (Klijn, 2020). La première consiste à agir sur le **design institutionnel** du réseau, comme les travaux d'Ostrom le mettent en exergue (Ostrom, 2010). Il s'agit alors d'agir sur la structure du réseau, par sa composition, ses ressources, la construction des espaces d'interactions et de leurs règles ou encore par les critères d'évaluation.

La seconde stratégie porte sur le **pilotage des processus**, en cherchant à agir sur les relations, les apprentissages et la construction d'objectifs et de modes d'action communs. Le rôle des managers de réseau est souligné (Cloutier et al., 2016), particulièrement celui de facilitateur (Ansell & Gash, 2008) et celui de « *boundary spanner* » (Williams, 2012), loin de la figure hiérarchique couramment associée au manager.

Les recherches empiriques tendent à montrer que **l'investissement dans le management de réseau**, et non uniquement dans les actions directes de mise en œuvre, sont bénéfiques pour l'efficacité de l'action publique (Cloutier et al., 2016; Denis & Forest, 2012; Klijn, 2020). La confiance créée entre les acteurs d'un réseau est également un facteur important pour faire face à l'inconnu et à l'inattendu que génèrent la confrontation à un « *wicked problem* » et la complexité des interactions (Edelenbos & Klijn, 2007).

La nature même des politiques publiques de gouvernance met ainsi en exergue la place fondamentale de la mise en œuvre comme processus, non plus uniquement d'exécution, mais de conception et de réalisation dans un même mouvement. Nous allons voir à présent les difficultés organisationnelles liées au déploiement de telles politiques publiques et la diffusion de méthodes expérimentales pour le faciliter.

4.1.2. Les difficultés de mise en œuvre et la diffusion de l'expérimentation de politique publique

Dans cette section, je voudrais montrer tout d'abord la manière dont l'appréhension de la mise en œuvre des politiques publiques a évolué vers une approche processuelle mettant innovations et apprentissages en exergue (4.1.2.1). A ces fins, l'expérimentation de politique publique est une modalité de mise en œuvre largement utilisée, avec deux approches différentes : l'*evidence-based policy* et une approche de tradition pragmatiste dans laquelle je m'inscris (4.1.2.2).

#### 4.1.2.1. Appréhender la mise en œuvre de politique publique par l'innovation et l'apprentissage

La mise en œuvre des politiques publiques fait l'objet d'un champ d'études dédié à la croisée de plusieurs disciplines : administration publique, sciences politiques, management public et théorie des organisations (Pülzl & Treib, 2007).

Les premiers travaux apparaissent au début des années 1970 aux Etats-Unis puis en Europe à la fin de cette même décennie. Les travaux précédents se concentrent sur la formulation des politiques publiques (par exemple ses jeux de pouvoir) et délaissent « l'intendance » de la mise en œuvre, mais des **manques de compréhension des liens entre élaboration des politiques et évaluation de leurs résultats** sont manifestes (Pressman & Wildavsky, 1973).

Un premier débat académique s'engage sur les vertus et les limites respectives des approches *top-down* et *bottom-up* de la mise en œuvre de politique publique (Hill, 2005; Pülzl & Treib, 2007). La démarche *top-down* consistant à déployer des prescriptions issues d'une conception centralisée se heurte à plusieurs écueils, parmi lesquels une politique qui n'est pas toujours formulée clairement, des compromis politiques impactant la mise en œuvre qui s'opère de manière continue et le manque de capacité d'ajustement au contexte (ex : Breton et al., 2019). La perspective inverse, *bottom-up*, part de l'analyse de l'action individuelle de ceux chargés de mettre en œuvre sur le terrain. Elle met en évidence les arbitrages souvent réalisés pour intégrer plusieurs politiques et l'existence d'une discrétion individuelle dans la mise en œuvre qui permet une certaine adaptation locale. C'est ce qui amène notamment à caractériser les acteurs spécifiques que sont les « *street-level bureaucrats* » dans la mise en œuvre des politiques publiques (Lipsky, 1980; Weatherley & Lipsky, 1977). Un autre apport de ce courant est d'avoir montré que la mise en œuvre de politiques publiques était le produit d'un réseau d'acteurs (Hjern & Porter, 1981).

Mais **les deux perspectives sont quelque peu enfermées dans des critiques respectives de principes**, l'une centrant ses critiques de l'autre sur le fait que la mise en œuvre ne pouvait être séparée de la conception et sur les autonomies des acteurs locaux, l'autre soulignant que l'autonomie de ces derniers était surestimée (Parsons, 1995; Pülzl & Treib, 2007; Sabatier, 1986).

Face à cette aporie et en s'appuyant sur une accumulation d'études empiriques, une troisième voie fut de proposer des **modèles hybrides de mise en œuvre, mêlant pilotage (*steering*) central et autonomie locale** (O'Toole Jr, 2000) selon un continuum (Pülzl & Treibl, 2007). Elle ouvre la voie à l'appréhension de la mise en œuvre comme un processus d'apprentissage (Schofield, 2004; Touati et al., 2012) qui implique des interactions complexes entre acteurs autonomes ou semi-autonomes (Hill, 2005, p.185 ; Touati et al., 2019). Cette approche insiste également sur le fait que la mise en œuvre d'une politique publique n'est pas indépendante de la compréhension des politiques connexes et des contextes spécifiques (Côté-Boileau et al., 2022; Usher et al., 2021), mêle différents modes d'action (Rodriguez et al., 2007) et enfin qu'il existe différents « styles » de mise en œuvre, plus ou moins directifs, délégués ou participatifs (Contandriopoulos et al., 2004 ; Pülzl & Treibl, 2017).

Beaucoup de travaux soulignent plus spécifiquement les **difficultés que pose la mise en œuvre des politiques publiques de gouvernance** (Hassenteufel, 2011; O'Toole Jr, 2000; Pollitt & Bouckaert, 2011; Touati, Maillet, et al., 2019), notamment quant à la **capacité à les piloter** (Kickert et al., 1997; McGuire & Agranoff, 2011; Provan & Kenis, 2008; Turrini et al., 2010).

Une approche complémentaire consiste à appréhender la **mise en œuvre de politiques publiques comme des innovations** de politique publique. Torfing et Ansell (2017, p. 42) définissent ainsi une innovation de politique publique (notre traduction) : « une innovation d'un type particulier qui vise à répondre à des problèmes publics pernicious (*wicked*) et incontrôlés ou à réaliser de nouveaux agendas politiques ambitieux en (1) redéfinissant les opportunités et les problèmes de politique publique ; (2) reformulant les priorités et les objectifs fondamentaux ; (3) développant de nouvelles stratégies pour résoudre les problèmes ; et (4) déployant de nouveaux outils de politiques, et même éventuellement en créant de nouvelles structures de gouvernance ». Les auteurs ajoutent que même si les quatre types de changement ne sont pas présents au même degré, l'innovation de politique publique



est marquée par des ruptures dans les pratiques et les savoirs partagés, et se heurte à différentes formes de résistance au changement.

Le rapprochement entre la mise en œuvre de politiques publiques de gouvernance aux modalités et aux effets incertains et leur appréhension comme introduction d'une innovation ouvre la voie à la mobilisation des approches expérimentales, courantes dans le champ des entreprises à travers l'utilisation de projets pilotes par exemple (Turner, 2005).

#### *4.1.2.2. Deux approches de l'expérimentation de politiques publiques et de leur évaluation*

Les responsables d'action publique, gouvernements ou responsables d'agences publiques, ont recours de manière croissante à l'expérimentation pour tester et comprendre les effets de mesures innovantes auprès de bénéficiaires et/ou sur un territoire (Conseil d'Etat, 2019). J'ai défini ainsi le terme dans l'entrée écrite pour l'Encyclopédie du management public (Gand, 2022) : « **l'expérimentation est une démarche visant à mettre en œuvre pour une durée temporaire, et souvent sur un territoire ou une population limités, des innovations de politique publique afin, par une évaluation appropriée, d'en comprendre les effets et d'éclairer les choix de politiques publiques.** »

Cela passe notamment par l'utilisation de programmes ou de projets pilotes (van Popering-Verkerk & van Buuren, 2017). L'expérimentation de politique publique peut s'inscrire aussi bien dans une adaptation dérogatoire et temporaire du cadre légal (par exemple l'article 51 du Projet de loi de financement de la Sécurité sociale depuis 2018) que dans les cadres existants.

Comme indiqué dans la définition, l'évaluation est un élément clé des politiques expérimentales pour en envisager la pérennisation, des adaptations et/ou sa généralisation.

**Deux grandes approches de l'évaluation de politique publique** se distinguent (Ansell & Bartenberger, 2016; McFadgen & Huitema, 2018).

La première est l'adaptation de la méthode expérimentale héritée de Claude Bernard aux politiques publiques afin de mettre en œuvre des politiques publiques basées sur la preuve (*evidence-based policy*) (Ansell & Bartenberger, 2016; Campbell, 1991). Il s'agit alors de « tester les effets statistiques d'une mesure sur une population relativement à une autre population n'en bénéficiant pas (on parle de méthode expérimentale par assignation aléatoire ou

« *randomisée* »), et ce en essayant au maximum de contrôler la similarité des autres paramètres socio-individuels et d'environnement. » (Gand, 2022)

Ce type de démarche a valu à Duflo et Banerjee le prix Nobel d'économie en 2019. Mais cette approche, surtout si elle est appliquée de manière exclusive, a aussi fait l'objet de plusieurs critiques. Parkhurst (2017) indique que dès 1973 et les premiers usages d'*evidence-based policy* dans le domaine social, Rittel et Weber (1973) soulignent l'inadéquation d'une telle méthode pour des problèmes mettant en jeu des confrontations de valeurs comme dans les « *wicked problems* ». Pour Parkhurst, il existe un biais technique d'usage de la méthode qui tend à dépolitiser l'expérimentation pour n'en faire qu'une technique. Crowley & Scott (2017) soulignent d'autres barrières et difficultés inévitables, particulièrement le coût élevé de la démarche et les effets non-expérimentaux qui existent du simple fait d'un système social ouvert et réflexif.

Cela conduit d'ailleurs à des perspectives assouplies de l'usage de l'*evidence-based policy* sur des politiques publiques de gouvernance afin que des adaptations locales nécessaires soient possibles (Bax et al., 2010; Lucas, 2017).

Une seconde approche de l'expérimentation, que je rejoins, s'inscrit dans l'héritage de la philosophie pragmatiste de John Dewey (2005). Elle appréhende l'expérimentation de manière plus large que l'évaluation de résultats de nouvelles mesures de politique publique, en tant que **processus d'apprentissage collectif** transformant l'action publique expérimentée même et au-delà, y compris sa gouvernance (Ansell & Bartenberger, 2016 ; Touati et al., 2009). Elle mobilise davantage de méthodes qualitatives et se concentre autant sur les résultats que les processus les générant et la manière dont les projets expérimentaux sont pilotés (Martin & Sanderson, 1999; Sanderson, 2002). A travers une démarche de ce type, Touati et al. (2005) mettent ainsi en évidence l'intérêt de stratégies décentralisées avec une relative autonomie locale pour générer du changement organisationnel et clinique dans l'intégration des services de soin afin de mieux prendre en charge les personnes âgées au Québec. Mes travaux dans le domaine de la perte d'autonomie des personnes âgées appuyés sur l'évaluation d'expérimentations d'innovations de politiques publiques se sont inscrits dans cette seconde approche de l'évaluation, plus processuelle, que Cloutier et Langley (Cloutier & Langley, 2020) appellent

également de leurs vœux sur la mise en œuvre d'actions pour répondre aux grands défis sociétaux.

Quelle que soit la démarche d'évaluation adoptée, et les deux sont complémentaires (Touati et al., 2009), des difficultés ressortent de manière récurrente. Dans certains cas, il y a encore un manque de conception de l'évaluation dès le départ de l'expérimentation, conduisant à un déficit d'analyse du déploiement, et parfois d'allocation des moyens adéquats (Conseil d'Etat, 2019). Une autre difficulté propre aux expérimentations de politiques publiques est la délicate articulation entre temps scientifique et temps politique, ce dernier pouvant chercher à aller plus vite que la production d'analyses suffisamment fondées scientifiquement (Gomel & Serverin, 2009; Serverin & Gomel, 2012).

Il résulte des expérimentations **différents débouchés**, à commencer par des arbitrages politiques, mais aussi des avancées scientifiques ou l'enrichissement des représentations politiques qui peuvent ainsi nourrir de futures politiques publiques (Voß & Simons, 2018). De manière générale il en est attendu de l'apprentissage et du changement (Huitema et al., 2018; Touati et al., 2005).

Une problématique spécifique se pose dans le cas où l'expérimentation fait l'objet d'une **généralisation**. Il a été observé que des expérimentations aux résultats favorables conduisaient régulièrement à des échecs lors de leur « passage à l'échelle » (*scaling up*), à l'origine d'un « *pilot paradox* » du fait du décalage entre les deux (Van Buuren et al., 2018). Le paradoxe s'explique particulièrement par des conditions d'expérimentations favorables non reproduites ou reproductibles (ex : moyens et temps alloués, choix des contextes d'expérimentation). Ceci renforce l'intérêt d'approches évaluatives portant une attention particulière aux processus à l'origine des résultats afin de cerner les facteurs explicatifs, plus ou moins reproductibles, de la mise en œuvre. Dans cette idée, les généralisations peuvent ainsi nécessiter une adaptation des protocoles d'expérimentation pour intégrer des facteurs moins favorables. De manière plus décisive, cela invite à promouvoir des approches évaluatives attentives au contexte de déploiement dans une tradition configurationnelle de l'action organisée (Touati et al., 2009).

Les politiques publiques de santé font particulièrement l'objet d'expérimentations pour répondre à des problématiques telles que la prise en charge des maladies chroniques ou du grand âge qui demandent de réviser la manière d'organiser le système de soins et la coordination entre les acteurs (Bloch, 2022; Bloch & Hénaut, 2014; Contandriopoulos et al., 2001; Côté-Boileau et al., 2019; Touati, Denis, et al., 2019; Touati et al., 2005). C'est ce que je vais donner à voir dans les deux sections suivantes.

#### 4.2. Gouverner sans les instruments ? Proposition pour appuyer le pilotage territorial de l'hétérogénéité des services d'aide aux proches aidants.

Cette sous-partie et la suivante restituent les résultats et contributions de travaux menés dans le cadre de deux évaluations qualitatives d'expérimentations de politiques publiques. La première section s'inscrit dans le contexte de l'aide aux proches aidants de personnes âgées en perte d'autonomie, indispensables à une politique publique prioritairement orientée sur le maintien à domicile de celles-ci depuis les années 1980 en France. Je souligne le déficit d'instrumentation gestionnaire à même de donner du sens et de piloter l'hétérogénéité du déploiement des services et de leurs modalités opérationnelles, ce qui m'a conduit à faire une proposition d'instrument cartographique (Gand et al., 2012 ; 2014 ; Gand & Periac, 2018).

Après avoir donné des éléments méthodologiques sur la réalisation de la recherche sur les proches aidants dans l'encadré 5 ci-dessous, je présente la problématique de l'aide aux proches aidants (4.2.1) et expose comment j'en suis venu à faire une proposition d'instrument d'appui au pilotage territorial des services qui leur sont destinés pour les instances de gouvernance dédiées (4.2.2 et 4.2.3). J'explicite ensuite la façon dont la mise en dispositif de cet instrument est envisagée (4.2.4), avant de revenir en conclusion de cette sous-partie sur l'inscription de ces travaux dans les débats théoriques de la mise en œuvre des politiques publiques de gouvernance (4.2.5).

La recherche<sup>29</sup> a été réalisée pour la CNSA<sup>30</sup> entre 2010 et 2012 avec Léonie Hénaut et Jean-Claude Sardas. La demande initiale visait à étudier les effets produits par le financement de 96

<sup>29</sup> Cet encadré est adapté de la présentation réalisée dans (Gand & Periac, 2018).

<sup>30</sup> Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

projets d'aide aux proches aidants trois ans après leur financement lors d'un appel à projets. Alors que le manque de suivi longitudinal depuis le début de l'expérimentation limitait les possibilités d'études et que la revue de littérature effectuée mettait en évidence que les études épidémiologiques apparaissaient peu actionnables (Sörensen et al., 2002; Sörensen & Pinquart, 2006), nous nous sommes concentrés sur l'étude de six territoires entre l'automne 2010 et la fin 2011 dans le but de comprendre dans quel historique relationnel et organisationnel le projet financé s'inscrivait, quels étaient les dispositifs existants et comment les acteurs s'organisaient. Les terrains ont été choisis dans des environnements considérés comme dynamiques dans le domaine de l'aide aux proches aidants pour y étudier des territoires offrant potentiellement des modes d'action innovants. Le matériau issu des six terrains est constitué d'un mélange d'étude documentaire, de visites de terrain et d'entretiens. Chaque terrain a fait l'objet d'une monographie validée par les interviewés (Gand et al., 2012). Leur objet est de décrire la manière dont un projet se développe du fait de l'historique de relations et d'actions pré-existantes, de conditions locales de ressources (humaines, compétences, soutien politique et administratif, financier) et de l'articulation à d'autres services sur le territoire. Nous nous sommes ensuite appuyés sur ces études de terrain pour proposer des cadres d'analyse permettant de représenter, d'une part, la variété des besoins des proches aidants en un nombre restreint de dimensions et, d'autre part, la variété des modes de déploiement de services existants et possibles à partir de l'élaboration d'une base de données relationnelle actionnable sous forme cartographique.

*Encadré 5. Cadre de la recherche sur les proches aidants (2010-2012)*

#### 4.2.1. La délicate mise en œuvre d'une politique d'aide aux proches aidants en France

Le vieillissement des populations de nombreux pays est d'ores et déjà manifeste et s'accroîtra jusqu'au milieu du 21<sup>ème</sup> siècle. En 2050, 16,4% de la population française aura plus de 75 ans, représentant 12,1 millions de personnes, contre 9% en 2013 (Desrivierre, 2017). Ce phénomène inédit pose la question de l'adaptation des sociétés à de nouvelles situations, à commencer par l'accompagnement de la perte d'autonomie<sup>31</sup> d'une partie des personnes âgées, qui représentaient déjà un million de personnes à l'époque des travaux empiriques. La perte d'autonomie est plus ou moins marquée et se caractérise par une dégradation de

---

<sup>31</sup> Le terme de dépendance est également employé.

fonctions physiques ou psychiques entraînant une incapacité partielle ou complète à réaliser des actes de la vie courante (Belmin et al., 2009).

Depuis les années 1980, la priorité politique en France est le maintien à domicile des personnes âgées, également souhaité par la majorité de ces dernières (Amyot, 2016). Une telle orientation a pour conséquence que les proches des personnes âgées en perte d'autonomie se retrouvent très impliqués dans leur prise en charge. Auparavant appelés « aidants naturels » ou « aidants familiaux », les proches aidants sont définis depuis la loi d'adaptation de la société au vieillissement de 2015 comme le « conjoint, le partenaire avec qui elle a conclu un pacte civil de solidarité ou son concubin, un parent ou un allié, définis comme aidants familiaux, ou une personne résidant avec elle ou entretenant avec elle des liens étroits et stables, qui lui vient en aide, de manière régulière et fréquente, à titre non professionnel, pour accomplir tout ou partie des actes ou des activités de la vie quotidienne » (article L.113-1-3 du Code d'action sociale et des familles).

La reconnaissance politique et légale d'une nouvelle catégorie d'acteur met en lumière le rôle aujourd'hui indispensable des proches aidants dans la politique de maintien à domicile des personnes âgées en perte d'autonomie. Par leur nombre tout d'abord, puisque selon une étude de la DREES<sup>32</sup> du Ministère de la Santé issue de données d'une enquête de 2015-2016, 3,9 millions de personnes sont déclarées comme proche aidant par des personnes âgées de 60 ans et plus (Besnard et al., 2019). Par leurs actions ensuite, puisque 80% de l'aide aux personnes âgées en perte d'autonomie est apportée par les proches aidants (Soullier, 2012).

Or cela n'est pas sans conséquence sur la vie et la santé de ces derniers, puisque que cela entrave régulièrement leur vie professionnelle et personnelle, alors que 40% des proches aidants sont actifs (Besnard et al., 2019), et leur santé, *a fortiori* pour les proches aidants eux-mêmes âgés (Braithwaite, 1992; Soullier, 2012). Beaucoup de proches aidants ressentent un « fardeau » (*burden*) qui peut conduire à des situations d'épuisement, voire au décès prématuré du proche aidant, situations particulièrement prégnantes dans le cas de personnes aidées atteintes de maladies neurodégénératives de type Alzheimer (Mittelman et al., 1996; Zarit et al., 1980).

---

<sup>32</sup> Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques

Pour éviter de telles situations, des actions associatives et politiques de soutien aux proches aidants ont été déployées depuis les années 1980 et ont connu une nette accélération à partir des années 2000 et de la reconnaissance médiatique et politique de ce besoin<sup>33</sup>.

Les services d'aide aux proches aidants sont un ensemble de services agissant sur le rôle qu'ils tiennent auprès de la personne qu'ils accompagnent (Gand et al., 2014; Naiditch, 2012; Stirling et al., 2014). Cela recouvre une large variété d'actions, qui viennent décharger le proche aidant de certaines tâches ou le soutenir dans son rôle.

Dans le travail effectué entre 2010 et 2012, nous avons, sans chercher à être exhaustifs, recensé 27 types de service, que nous avons regroupés en sept catégories (Gand et al., 2012 ; 2014) :

1. *Soins* : accès aux consultations médicales, aux soins infirmiers, de kinésithérapie...
2. *Répit* : graduellement de l'aide à domicile à l'accueil de jour, à l'hébergement temporaire jusqu'au placement définitif en institution
3. *Information* : conférences, forums, sites web, documentation...
4. *Formation* : en groupe avec accompagnement psychologique ou non
5. *Accompagnement* : de l'orientation vers des services d'aide aux démarches jusqu'à la gestion de cas complexe
6. *Soutien psychologique* : groupe de parole, entretien individuel avec un psychologue
7. *Aides techniques* : aide aux transferts (ex : ascenseur), télésurveillance...

Certains services existent depuis longtemps, l'aide à domicile par exemple, d'autres sont des innovations plus récentes, comme l'hébergement temporaire de la personne aidée en institution ou l'accompagnement à la gestion de cas complexe.

Si les initiatives locales, associatives et les soutiens institutionnels et politiques à différents niveaux ont favorisé ce développement, des **difficultés de déploiement et d'accessibilité** ont été régulièrement relevées (Gand et al., 2012; Ministère des solidarités et de la cohésion sociale, 2011; Villars et al., 2009; Whittier et al., 2005).

---

<sup>33</sup> Exemples : Conférence sur la famille consacrée à la société intergénérationnelle de 2006 ; journée nationale des aidants depuis 2010 ; journées scientifiques de la CNSA consacrées aux proches aidants en 2014 ; introduction du congé de proche aidant en 2017 ; Stratégie Agir pour les aidants 2020-2022...

Un premier écueil tient à la **difficulté d’atteindre les proches aidants** et de les faire éventuellement entrer dans des dispositifs d’aide au regard de leurs besoins. En effet une partie d’entre eux ne se reconnaît pas dans le terme ou dans le fait de déléguer des tâches qu’ils jugent de leurs devoirs (Besnard et al., 2019; Campéon & Rothé, 2017; Renaut, 2020). Il existe donc un travail en amont de repérage et d’accompagnement de l’expression des besoins, que les travailleurs sociaux de différentes instances départementales peuvent réaliser (Gand et al., 2012 ; Campéon & Rothé, 2017), mais qui demande à être conçu spécifiquement et articuler avec les autres professionnels du territoire dans une logique de coordination (Amyot, 2010; Bloch & Hénaut, 2014). En outre, des proches aidants peuvent manquer de disponibilité, de solution de transport ou encore avoir besoin d’une solution de remplacement lorsqu’ils s’absentent, ce qui requiert alors des services connexes pour rendre l’accès au service d’aide au proche aidant effectif (Gand et al., 2014).

Une seconde catégorie de difficultés réside dans un **déploiement territorial hétérogène, émietté, manquant de coordination et d’effet cumulatif** (Gand et al., 2012; Joël, 2013; Trouvé et al. 2010), qui produit des inégalités (Garabige & Trabut, 2020; Tonnellier, 2010) et peine encore à couvrir les besoins des populations visées malgré des efforts réels depuis les années 2010, particulièrement sur l’offre de répit (Argoud, 2020).

Il ressort de cet état des lieux une **triple problématique** pour mettre en œuvre une politique d’aide aux proches aidants :

1. de **construction de la demande** par l’accompagnement de l’expression des besoins des proches aidants et de leur traduction en proposition de services.
2. de **construction d’une offre de services** suffisamment riche pour couvrir la variété des besoins et accessible aux proches aidants d’un territoire,
3. de **rencontre effective entre les deux** pour que la mise en œuvre d’une telle politique prenne corps.

Dans nos travaux sur les proches aidants avec Léonie Hénaut et Jean-Claude Sardas, nous avons travaillé à éclairer ces trois dimensions (Gand et al., 2012 ; 2014). Je vais ici me concentrer un aspect de la recherche qui m’a conduit à aller jusqu’à la conception d’un instrument de gestion pour penser la conception et le déploiement cumulatif d’une offre d’aide aux proches aidants sur un territoire.



#### 4.2.2. Des services pour quels besoins ?

L'origine de la démarche exposée ci-après est partie d'un constat empirique (Gand et al., 2012), la difficulté de concrétisation d'une politique de services en soutien aux proches aidants au début des années 2010. Elle s'appuie notamment sur le constat d'un **déficit d'instrumentation pour appuyer l'action collective visée**, reprenant ainsi le constat d'Halpern et Le Galès (2011) qu'il n'y a « pas d'action publique autonome sans instruments propres ». Dans le cas de l'aide aux proches aidants, les études de terrain et la revue de littérature conduisaient d'une part au constat d'une difficulté à faire émerger les besoins des proches aidants et à les traduire en services, et d'autre part sur l'inefficacité d'une approche uniquement descendante et uniforme de l'implantation de services sans prendre en compte les ressources territoriales pré-existantes et l'articulation avec celles-ci.

Les travaux visant à exprimer les besoins des aidants les traduisent directement sous forme de services (Besnard et al., 2019; CNSA, 2017). Par exemple, dans un guide d'appui au déploiement de services d'aide aux proches aidants (CNSA, 2017), la CNSA distingue quatre types de services :

- l'aide pour les activités quotidiennes ;
- l'aide matérielle ou financière ;
- un soutien moral et psychologique ;
- un appui administratif et à la décision.

Si cette catégorisation recoupe une bonne partie des services exposés précédemment (Gand et al., 2012 ; 2014), elle ne répond pas selon moi à deux difficultés. La première est que l'expression des besoins des proches aidants n'est pas toujours explicite, peut être détournée, ou se faire par le biais d'un tiers, par exemple un professionnel social ou sanitaire, qui porte un diagnostic et met en place un plan d'aide personnalisé. La deuxième, au cœur de notre propos, est qu'il en ressort une **confusion entre les besoins du proche aidant d'une part, et les manières d'y répondre d'autre part**. En effet, plusieurs réponses peuvent exister pour un même besoin, et les travailleurs sociaux ou sanitaires en charge de l'élaboration de plans d'accompagnement opèrent l'appareillage entre des besoins et des services existants et plus ou moins adaptés à la situation du proche aidant.

Dans notre travail de terrain, les entretiens réalisés avec sept proches aidants et des professionnels connaissant leur situation nous avaient conduits à tester le **rapprochement entre la situation des proches aidants et un modèle de représentation de la soutenabilité d'un rôle au travail** développé par Jean-Claude Sardas, la Dynamique identitaire globale de l'acteur (DIGA) (Sardas, 1993; Sardas et al., 2011; Sardas & Gand, 2011). Il s'agit alors de considérer le rôle de proche aidant comme un travail, c'est-à-dire une « activité humaine exigeant un effort soutenu »<sup>34</sup>. Jugé pertinent dans l'analyse des cas, il a ensuite été discuté avec des coordinatrices de Centres locaux d'information et de coordination (en charge dans des départements de l'accompagnement des personnes âgées, avec un volet sur les proches aidants), qui ont fait ressortir l'intérêt d'un outil de ce type pour formaliser leur diagnostic et un suivi des situations, qui évoluent au cours du temps et nécessitent des ajustements (Charlap et al., 2020). En effet, une difficulté est de faire le lien entre des situations idiosyncratiques, souvent relatées sous forme d'anecdotes, et une catégorisation des besoins actionnable (Gand et al., 2012). Le modèle de la DIGA a ensuite servi pour faire le lien systématique entre des besoins catégorisés et la variété des réponses possibles pour y répondre.

Il repose sur 4 dimensions nécessaires pour qu'un rôle exigeant un travail soit soutenable :

- *physiologique* : capacité physique à assumer des tâches;
- *cognitif* : capacité à comprendre la maladie de l'aidé et son comportement;
- *relationnel* : capacité à gérer la relation avec les différents acteurs de la situation – aidé, famille, professionnels, environnement ;
- *subjectif* : perception subjective des autres dimensions et projection identitaire dans le rôle d'aidant.

Dans la logique du modèle, si un déficit existe sur l'une de ces quatre dimensions, il y a un risque d'insoutenabilité de la tenue du rôle dans le temps, les dimensions ne se compensant pas entre elles.

Le modèle reconnaît une dimension « subjective », c'est-à-dire que les besoins dépendent en partie de la perception et de la projection de chaque proche aidant dans son rôle selon sa

---

<sup>34</sup> Définition issue du dictionnaire Trésor de la langue française.  
<http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?29;s=3075001650;r=2;nat=;sol=4;>

propre trajectoire et sa relation conjugale, familiale ou amicale (Braithwaite, 1992; Soullier, 2012; Van Pevenage et al., 2020).

Une telle représentation évite donc de prescrire un service plutôt qu'un autre, sans s'interroger systématiquement sur la nature du besoin sous-tendant sa demande, la variété des solutions envisageables et la manière dont la situation peut être amenée à évoluer. La section suivante s'attache à proposer et à expliquer la démarche d'instrumentation cartographique conduisant à faire le lien entre la typologie des besoins, les services pour y répondre et la manière d'organiser les services sur les territoires.

#### 4.2.3. Agir en réseau face à la complexité : la proposition d'un instrument cartographique à l'appui de la gouvernance territoriale de l'aide aux proches aidants<sup>35</sup>

J'en suis venu à la proposition d'un instrument de nature cartographique pour soutenir le déploiement de services de soutien aux proches aidants du fait de la nature de l'action collective en jeu, une politique publique de gouvernance porteuse de complexité intrinsèque de mise en œuvre. Faisant le constat d'un déploiement oscillant entre la prescription territoriale uniforme de type bureaucratique (approche *top-down*) et un « laissez-faire » territorial (approche *bottom-up*) conduisant à de l'hétérogénéité non maîtrisée, des inégalités et des manques, **la démarche et l'instrument visent à soutenir la mise en œuvre d'une politique d'aide aux proches aidants dans une logique mêlant une part d'autonomie locale et un certain pilotage (*steering*)**. L'objectif est donc de doter de capacités cognitives et opérationnelles des niveaux de gouvernance intermédiaires (Cloutier et al., 2016).

Dans le cas présent, la complexité de mise en œuvre est également une **complexité de représentation**. Il s'agit alors de soutenir les apprentissages collectifs des réseaux d'acteurs (Touati et al., 2012), particulièrement de ceux en charge de la gouvernance territoriale d'une telle politique (Agences régionales de santé, conseils départementaux, communes, hôpitaux, EHPAD, services à domiciles, professionnels de santé...), par un objet visuel et actionnable de type cartographique pouvant agir comme objet frontière et de projection collective (Garreau et al., 2015; Leigh Star & Griesemer, 1989; Toillier, 2008).

Je vais restituer la construction de l'instrument cartographique en deux temps :

---

<sup>35</sup> Cette section est l'adaptation de plusieurs supports : Gand et al., 2014 ; Gand et Periac, 2018.

- tout d'abord en donnant à voir l'origine de la complexité de la rencontre entre la variété des besoins, les réponses possibles par des services et les différents portages organisationnels existants (4.2.3.1) ;
- puis en explicitant la logique de l'instrument cartographique proposé et un exemple illustratif d'application (4.2.3.2).

#### *4.2.3.1. Quels services pour quels besoins et avec quel portage ?*

Pour répondre aux besoins des proches aidants, deux questions successives se posent : quel(s) service(s) permet(tent) d'apporter une réponse à un besoin identifié ? Quels acteurs et quelles organisations peuvent réaliser le(s) service(s) ?

Tout d'abord plusieurs services peuvent agir sur un même besoin : l'aide à domicile et le portage de repas sont ainsi deux formes de services de substitution à des actes physiques. Par ailleurs, un service peut parfois agir sur plusieurs besoins. Par exemple, l'hébergement temporaire agit sur le besoin physique de répit du proche aidant, mais aussi sur sa capacité à prendre de la distance dans la relation à l'aidé et sur sa projection dans son rôle.

En outre, l'organisation de la prestation de service peut prendre des formes organisationnelles (type d'acteur la réalisant et nature de l'organisation) variées du fait des ressources préexistantes ainsi que des autonomies politiques locales. Ainsi, France Alzheimer Loiret a développé au cours du temps une expertise et une méthode de conception d'accueil de jour qui en a fait progressivement un acteur majeur dans ce département. A Vierzon, dans le Cher, l'existence d'un pôle gériatrique hospitalier dynamique et complet en fait une plateforme très structurante pour l'ajout de nouveaux services. Toujours dans le Cher, le Conseil départemental a embauché une psychologue pour travailler auprès de proches aidants et dans des groupes de parole, alors que d'autres territoires vont s'appuyer exclusivement sur des psychologues libéraux (Gand, Hénaut et al., 2012).

Cette variété des concrétisations des services existe au niveau de chaque territoire<sup>36</sup>. Il en résulte une complexité par nature de l'aide aux proches aidants qui, avant même de chercher à agir en complément de l'existant, pose des difficultés de représentation de la situation.

La figure 14 ci-après propose une illustration de la problématique à partir du cas de deux services. Tout d'abord, un accueil de jour (*AJ*) agit sur la dimension physiologique puisque l'aidant n'a pas à prendre en charge l'aidé durant son temps de présence. Mais il agit aussi sur la dimension relationnelle, du fait de l'absence du besoin de gérer les interactions avec l'aidé et les autres professionnels durant ce laps de temps, et sur le subjectif dans une moindre mesure, via un soulagement de la charge mentale. Or d'autres services, comme l'hébergement temporaire (*HT*) de la personne dépendante à l'extérieur de son domicile, agissent également sur les mêmes besoins.

Par ailleurs, différents acteurs peuvent intervenir, en complément ou en substitution, sur la réalisation d'un service. Ainsi, pour l'accueil de jour, on dénombre de nombreux intervenants potentiels suivant les cas observés : auxiliaire de vie sociale (*AVS*), aide-soignant, infirmier, bénévole, travailleur social. Ces différents acteurs peuvent exercer dans différents cadres organisationnels comme cela a été relevé empiriquement : hôpital, EHPAD, plateforme de répit (*PFR*), Association (*Asso*) ou encore Centre local d'information et de coordination (*CLIC*).

Dans le même temps, l'hébergement temporaire sollicite des acteurs (*AVS*, aide-soignant, infirmier, médecin) pour partie communs avec l'accueil de jour, qui peuvent être aussi portés dans des structures hospitalières ou d'EHPAD selon les configurations.

---

<sup>36</sup> Dont l'échelle est infra-départementale, c'est le niveau auquel les usagers peuvent avoir accès aux services, le plus souvent de l'ordre du canton.

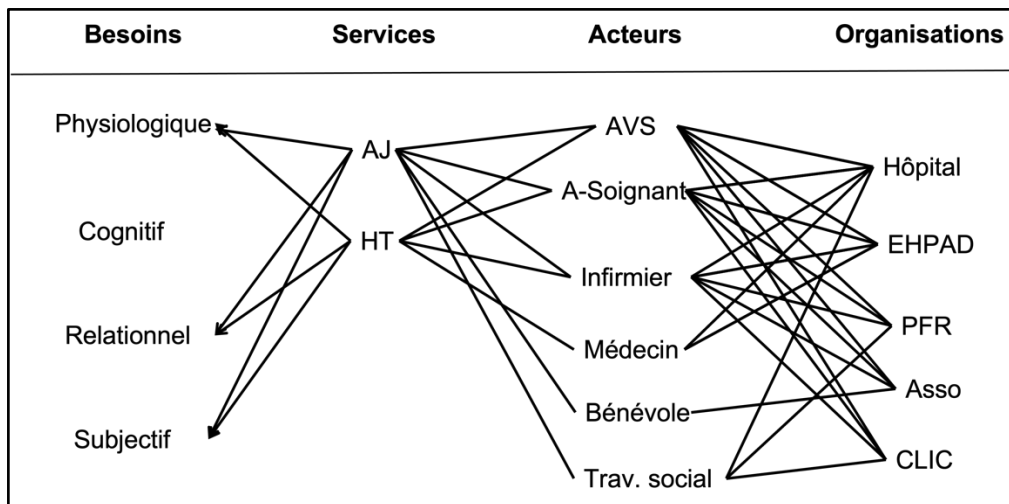


Figure 14. Multiplicité des combinaisons possibles pour la couverture des besoins à partir de deux services

La figure 14 illustre sur deux services la complexité des mises en œuvre possibles et les limites de ce type de représentation qui, étendue à une trentaine de services, aboutirait à un enchevêtrement illisible, à partir duquel il serait très difficile d'identifier les services à déployer et par quels acteurs et organisations les faire porter. D'où la proposition d'un instrument de support cartographique.

#### 4.2.3.2. Proposition d'un instrument cartographique dynamique

La démarche proposée s'appuie sur une **modélisation sous forme de base de données relationnelle** dans laquelle une occurrence représente la réponse à un besoin par un service, un acteur et une organisation sur un territoire. Elle propose ainsi une traduction systématique de la trame de la figure 14. Le tableau 6 en fournit une illustration. Pour répondre à un besoin sur la dimension subjective, la mise en place d'un groupe de parole pour faire du soutien psychologique se fait par exemple dans le cadre d'un CLIC dont le coordinateur assure la co-animation avec une psychologue exerçant en libéral<sup>37</sup>. L'existence d'un quadruplé (besoin, service, acteur, organisation) fait le lien entre le besoin type du proche aidant, le service et une réponse organisationnelle locale sur un territoire donné (ci-dessous X). Un tel service agit également sur les besoins d'ordre relationnel et la capacité à gérer les interactions avec les différents acteurs de la situation.

<sup>37</sup> Des alternatives sont possibles, comme un psychologue salarié d'un Conseil départemental, ou un groupe de parole animé porté par une association et co-animé par un bénévole formé.

Besoin	Service	Acteur	Organisation	Territoire
Subjectif	Groupe de parole	Coordinateur Clic	CLIC	X
Subjectif	Groupe de parole	Psychologue	Libérale	X
Relationnel	Groupe de parole	Coordinateur Clic	CLIC	X
Relationnel	Groupe de parole	Psychologue	Libérale	X

Tableau 6. Exemples d'occurrence dans la base de données relationnelle

En l'appliquant à 27 services, le « champ des possibles » de l'aide aux proches aidants est de **368<sup>38</sup> occurrences** (Gand, Hénaut et al., 2014) : il correspond à l'ensemble des possibilités de construction de l'aide aux proches aidants sur un territoire parmi lesquelles les acteurs de la gouvernance devraient faire des choix d'élaboration successifs.

Une telle base de données relationnelle est transposable sous forme cartographique, la cartographie étant le positionnement sur un plan de couches successives d'informations liées (Le Fur, 2013). L'instrument élaboré propose une traduction graphique de l'ensemble de quadruplés (besoin typifié de l'aidant / service / acteur / organisation) existants ou projetés de cette base de données relationnelle à l'échelle d'un territoire. Une représentation en est donnée sur la base d'un cas représentatif (cf. Figure 15).

---

<sup>38</sup> Sans chercher à être exhaustif, l'enjeu étant ici de montrer l'ampleur des configurations possibles.

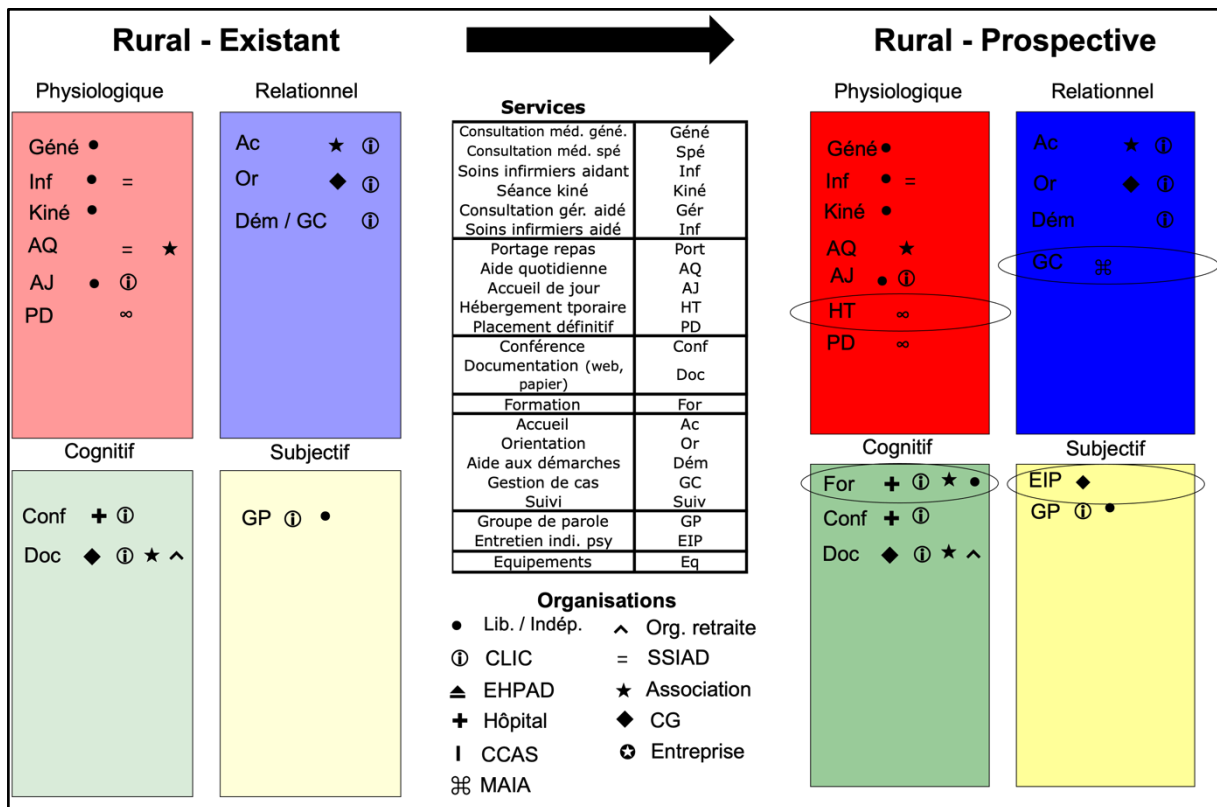


Figure 15. Exemple d'usage cartographique sur le cas Rural

La couleur représente un besoin typifié sur un territoire et son intensité illustre la capacité de réponse à sa variété en termes de services accessibles. Les services sont traduits par des abréviations ou des acronymes : pour simplifier seules les organisations porteuses sont représentées ici, les acteurs pouvant leur être plus facilement affectés que l'inverse.

Afin de tester et d'illustrer l'usage de l'instrument, je propose une simulation sur un territoire représentatif « construit », c'est-à-dire élaboré à partir d'observations empiriques (Gand et al., 2012) mais restant de nature « fictive », au sens où les données d'entrée ne sont pas issues d'un relevé systématique (qui est un enjeu en tant que tel). Il en ressort la représentation de la figure 15, développée à partir du cas d'un territoire rural, présenté dans l'encadré 6 ci-après et composant une partie d'un département français<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Il s'agit d'une version ajustée d'un cas présenté dans (Gand, Hénaut et al., 2014).



### Cas représentatif : le territoire *Rural*

Le territoire *Rural* est situé dans un bassin géographique plainier et rural. Il est composé d'une petite ville de 3 000 habitants et de villages de petite taille. Les activités économiques du territoire *Rural* sont essentiellement agricoles. Les axes routiers permettent d'accéder au territoire connexe *Urbain* de manière relativement aisée. La ville de 3 000 habitants compte suffisamment de médecins généralistes, de kinésithérapeutes et d'infirmiers libéraux pour répondre aux besoins des habitants. Cependant, la coordination autour des médecins est peu évidente. Les besoins hospitaliers et de médecins spécialistes sont orientés vers le territoire *Urbain*. Une association propose des services d'aide à domicile, de même qu'un SSIAD<sup>40</sup> sous statut associatif en plus des services infirmiers.

Tous les deux ans, une conférence est organisée à l'initiative du Conseil départemental dans le but de sensibiliser la population, et tout particulièrement les proches aidants, sur les difficultés de ce rôle et sur les possibilités d'accompagnement. Elle fait intervenir un gériatre hospitalier et un coordinateur de CLIC.

Par ailleurs, un CLIC associatif, composé d'une coordinatrice et d'une assistante à plein-temps, assure des missions d'information et d'accompagnement des proches aidants le sollicitant. Dans la mesure du possible, il cherche à se faire signaler des cas par les SSIAD ou les médecins avec lesquels il a formalisé de la coordination. La coordinatrice du CLIC co-anime avec une psychologue libérale un groupe de parole dont les membres sont recrutés à travers le réseau du CLIC. Le groupe de parole existe depuis plusieurs années mais demande une énergie permanente pour maintenir un nombre de participants suffisant. Un accueil de jour a été initié par le CLIC avec l'intervention en appui d'une aide-soignante mais le nombre de personnes et les types de pathologie pouvant être accueillis restent limités.

Enfin, un EHPAD est installé sur le territoire et propose une offre de placement définitif, mais sans espace dédié à l'accueil de malades désorientés (atteints de pathologies neuro-dégénératives).

*Encadré 6. Cas fictif du territoire Rural*

Au centre de la figure 15, se trouve en haut la liste des services possibles et en bas la liste des organisations ainsi que la signalétique retenue. Pour le cas *Rural*, le diagnostic de l'existant sur

---

<sup>40</sup> Services de soins infirmiers à domicile

les différentes dimensions est représenté à gauche et l'intensité intermédiaire de la couleur dans chaque rectangle indique un déficit relatif de services dans la réponse à chacun des besoins.

Cette première étape de diagnostic permet ensuite de s'interroger de façon systématique sur ce qui est projeté pour compléter l'offre de services aux aidants (les nouveautés sont entourées) **en tenant compte des ressources existantes**, par exemple dans le cadre de la Conférence des financeurs (cf. *infra*) et **en jouant sur les effets de renforcement facilités par l'existence de relations et de confiance entre les acteurs** (Bloch & Hénaut, 2014). Dans le cas fictif du territoire *Rural*, il est proposé de renforcer (cf. les ellipses sur la partie droite de la figure 15) la réponse au besoin physiologique par l'adjonction d'une nouvelle offre de répit, l'hébergement temporaire (*HT*), porté un EHPAD existant ( $\infty$ ). Sur la dimension cognitive, un dispositif de formation (*For*) identifié comme manquant pourrait être porté par le CLIC (①), qui ferait intervenir des partenaires complémentaires (issus d'un centre hospitalier +, d'une association de pairs aidants ★ et d'un psychologue). Le renforcement de l'offre sur la dimension subjective passerait par des entretiens individuels avec un psychologue (*EIP*), dont le coût pourrait être limité par un projet du Conseil départemental (◆) recrutant un professionnel à cet effet, professionnel pouvant être également mobilisé pour la formation. Enfin, le manque principal sur la dimension relationnelle est la gestion de cas (*GC*) et des démarches pour la création d'une MAIA<sup>41</sup> (⊕) sont justifiées.

#### 4.2.4. Comme mettre en dispositif l'instrument ?

Bien évidemment, un tel instrument ne peut prendre effet qu'inscrit dans un cadre organisationnel et porté par des acteurs (Hatchuel & Weil 1992 ; Lascousme & Le Galès, 2004). Lors de la première élaboration, entre 2011 et 2014, cet instrument cartographique me semblait utile pour les **acteurs organisateurs des services sur les territoires**, que ce soient les conseils départementaux dans le cadre de l'élaboration des Schémas gérontologiques départementaux ou les Agences régionales de santé qui ont également recours à ce type de

---

<sup>41</sup> Méthode d'action pour l'intégration des services d'aide et de soin dans le champ d'autonomie, initialement Maisons pour l'autonomie et l'intégration des malades Alzheimer, associant gestion de cas et animation territoriale des différents acteurs impliqués. Un certain nombre sont devenus des dispositifs d'appui à la coordination en santé depuis 2019.

programmation qui s'appuie sur un diagnostic territorial pour projeter des actions. Ces acteurs sont alors amenés à consolider des connaissances éparses et se confrontent à des tensions entre déploiement généralisé ou différencié, que ce soit sur les services ou les porteurs de ces derniers. À la suite de la parution du livre Aider les proches aidants : comprendre les besoins et organiser les services sur les territoires (avec Léonie Hénaut et Jean-Claude Sardas), j'avais d'ailleurs été approché par un conseil départemental pour un accompagnement de ce type.

Prenant conscience des difficultés de l'émiettement des acteurs et des financements et du besoin de coordination, le législateur a créé par la Loi d'adaptation de la société au vieillissement (ASV) de 2015 **un organe départemental, la Conférence des financeurs de la prévention de la perte d'autonomie**, dont la gouvernance est présidée par le département et dont l'agence régionale de santé assure la vice-présidence. Il s'agit à travers cet organe de faire dialoguer et converger les différents types d'acteurs, sanitaires, médico-sociaux, sociaux, associatifs, caisses de retraites, etc. Parmi les six axes de travail de la conférence des financeurs, le cinquième est consacré au « soutien aux actions d'accompagnement des proches aidants des personnes âgées en perte d'autonomie ». On retrouve dans le guide technique élaboré par la CNSA pour appuyer le travail des Conférences des financeurs des orientations convergentes avec le constat et les propositions précédemment développés (DGCS - CNSA, 2019). En 2016, la CNSA a également financé l'élaboration d'un « guide d'appui pour une démarche de structuration départementale d'une politique de soutien aux aidants » par l'UDAF<sup>42</sup> de Maine et Loire (UDAF 49, 2016). Elle propose notamment l'usage cartographique de recensions des services ou de relations entre acteurs qui permet de repérer des « trous » territoriaux (pp.12-13).

Cela valide tout d'abord le manque identifié au début des années 2010. **L'entrée par service ou par acteur me semble cependant insuffisante pour faire ressortir les « trames » territoriales**, dont les études empiriques auxquelles j'ai participé ont montré qu'elles sont souvent portées par quelques acteurs centraux et moteurs, qui développent des capacités d'ingénierie et d'organisation à même de générer des effets d'accumulation et d'articulation (Gand et al., 2012 ; Gand et al., 2014).

Une autre limite de l'entrée directe par les services est qu'elle masque le lien entre les besoins et l'orientation à partir d'une palette de services, travail réalisé par les travailleurs sociaux ou

---

<sup>42</sup> Union départementale des associations familiales

des services réalisant de la coordination territoriale. La démarche proposée partait de l'idée que c'est à partir de leur raisonnement sur l'articulation entre la qualification des besoins d'une situation individuelle et la recherche de solutions de soutien que se construirait une politique plus efficace, ce qui reste invisibilisé dans des cartes de recension. Enfin, comme c'est le cas pour l'instrument que j'ai présenté, la question du dimensionnement des services reste non traitée.

#### 4.2.5. Relecture de la recherche sur les proches aidants

Dans cette dernière sous-section, je propose une relecture actualisée de mes travaux sur les proches aidants théoriquement et méthodologiquement :

1. Comment formuler les contributions théoriques au regard de la mise en œuvre des politiques publiques de gouvernance ?
2. Quels sont les atouts et les fragilités de l'évaluation d'expérimentation telle qu'elle a été menée ?

Dans mes écrits précédents (Gand & Periac, 2015, 2018), j'ai positionné l'instrument cartographique comme un **instrument de « synthèse cognitive »** (Toillier, 2008) à même de rendre accessible et de faire circuler de l'information éparpillée entre acteurs aux champs de connaissances hétérogènes. Il s'agit par ce biais de réduire la distance cognitive entre acteurs autour d'un même objet (Birkinshaw et al., 2007).

Cet instrument est destiné à soutenir la construction d'une gouvernance territoriale pour ce type de politique publique. Si elle est reconnue par la création d'un organe dédié, la convergence des intérêts et des actions n'est pas automatique. Là encore, des études empiriques montrent que la coordination territoriale se heurte à des champs de compétences distincts (Gand et al., 2017 ; Tremblay et al., 2019) et parfois à de la concurrence entre acteurs sur un même territoire (Bloch & Hénaut, 2014). La construction d'une telle gouvernance territoriale demande du temps (Denis & Forest, 2012 ; Tremblay et al., 2019), de la confiance (Bloch & Hénaut, 2014; Peters et al., 2017), mais aussi des « apprentissages de gouvernance », comme cela a pu être étudié sur le domaine de l'organisation des territoires (Vitry & Chia, 2015). La production de connaissances partagées que peut générer un instrument cartographique vise donc à **agir sur les savoirs pour appuyer la construction des relations entre les acteurs** et contribuer à défaire des résistances (Moison, 2005b; Touati et al., 2005).

Les travaux exposés s'inscrivent dans le champ de questionnements relatif à la capacité à mettre en œuvre des politiques publiques de gouvernance complexes : doit-on renoncer à contrôler leur déploiement ? Comment les piloter (*steer*) ? (Cloutier et al., 2016 ; Edelenbos & Klijn, 2007 ; O'Toole Jr, 2000).

Face à la double aporie des approches uniformes *top-down* et incontrôlées du *bottom-up* (Cloutier et al., 2016 ; Hill, 2005 ; Pülzl & Treibl, 2017), ce type d'instrumentation se veut une manière de passer de l'hétérogénéité subie à une ***hétérogénéité raisonnée***, prenant acte de l'irréductible complexité de la mise en œuvre de la politique publique d'aide aux proches aidants, mais aussi de la possibilité de l'inscrire dans un certain pilotage. Cette hétérogénéité raisonnée se pense alors dans des configurations (du type besoins-services-acteurs-organisations) variées mais qui restent inscrites dans des objectifs partagés et une recherche de déploiement pérenne et cumulatif. Je rejoins ainsi **l'approche configurationnelle** des politiques publiques de gouvernance, tant dans l'évaluation (Touati et al., 2009) que le déploiement d'une **variété de modalités organisationnelles** (Denis & Forest, 2012).

Le type de démarche que j'ai proposé a ainsi pour but d'être un support au pilotage d'une hétérogénéité raisonnée et d'instrumenter la gouvernance multi-niveau et l'articulation entre des niveaux opérationnels, territoriaux et plus larges (régionaux, nationaux) (Touati, Maillet, et al., 2019).

Méthodologiquement, je souligne que, si le point de départ du travail sur les proches aidants est une évaluation de projets financés, son traitement s'est éloigné des attendus initiaux du fait du manque de suivi des projets et de leurs effets depuis le début. Cela a eu selon moi des effets positifs et négatifs. En effet, le défaut de conception de l'évaluation au moment du financement des projets a ouvert la voie à une recherche alternative qui pouvait s'éloigner d'attendus proches de *evidence-base policy* et de la prescription de solutions « sur étagère ». Nous avons ainsi pu effectuer un **travail de problématisation puis de propositions de cadrages analytiques et d'une instrumentation**, cette dernière ne rentrant pas dans le cadre de la commande initiale. La publication de ces travaux sous la forme d'un livre en 2014 (*Aider les proches aidants*, Presses des Mines) a permis de diffuser ces derniers auprès d'un double lectorat, académique et professionnel. Des acteurs organisateurs de l'aide aux proches aidants ont pu nous faire part de l'intérêt et de la pertinence de la démarche pour organiser celle-ci.

Un point négatif a été la **difficulté**, de nature épistémologique et de culture scientifique, à **partager l'intérêt d'approches qualitatives et processuelles** en complément d'approches quantitatives de type *evidence-based policy* qui sont institutionnalisées dans le champ médical, et ce malgré des résultats non-concluants dans le champ des proches aidants. Cela a conduit à une absence de soutien institutionnel. L'évaluation du type configurationnel (Touati et al., 2009) n'était pas encore acceptée par le commanditaire à l'époque de la recherche.

La sous-partie suivante s'appuie sur une seconde évaluation qualitative d'expérimentation pour montrer les processus multi-niveaux qui configurent des situations hétérogènes trop peu appréhendés par une démarche de type *evidence-based policy*.

### 4.3. Gouvernance multi-niveau des dispositifs d'expérimentation : de la prescription aux processus de configuration

Cette sous-partie prend appui sur l'évaluation qualitative du processus de déploiement de l'expérimentation Paerpa<sup>43</sup> qui contenait une quarantaine de mesures visant à prévenir les passages aux services des urgences hospitalières évitables pour les personnes âgées fragiles<sup>44</sup>. **L'évaluation avait pour objet de rendre compte de la manière dont se déroulait le processus de conception locale et de mise en œuvre de l'expérimentation.** Ce faisant, elle offrait un terrain de recherche pour observer sur neuf territoires des innovations de prise en charge des personnes âgées en risque de perte d'autonomie.

Par rapport à la recherche sur les proches aidants, le travail relaté ici est moins abouti en termes de valorisation académique et théorique. **Les limites d'analyse que j'ai identifiées sont d'ailleurs un point de départ du travail théorique programmatique que je propose dans le chapitre 5** et que je prévois de mettre à l'épreuve à partir de la reprise de l'analyse des processus de déploiement de l'expérimentation Paerpa rendus ci-après.

Les systèmes de santé ont été structurés dans des logiques professionnelles cloisonnées par type de problème à traiter, type de pathologie, type de soin, type de besoin social... Or ce **mode d'organisation s'avère déficient pour faire aux besoins de soins chroniques** (maladies chroniques, handicaps, personnes âgées en perte d'autonomie), qui nécessitent au contraire une coordination voire une intégration du travail des professionnels dans l'accompagnement du patient (Bloch & Hénaut, 2014; Breton et al., 2019; Contandriopoulos et al., 2001; Somme & Saint-Jean, 2008). Il s'agit alors d'organiser des **prises en charge de parcours de patients dans le temps qui nécessitent l'intervention, idéalement coordonnée**, de professionnels de santé et sociaux multiples. Cela a généré notamment de nouveaux métiers, tels que les gestionnaires de cas complexes, d'abord sur les maladies neuro-dégénératives (Bloch et al., 2011; Somme & Saint-Jean, 2008), qui ont ensuite été étendus en France à l'ensemble des personnes âgées (Bloch, 2022). Le besoin de coordination des acteurs autour de la personne âgée en perte d'autonomie est repéré politiquement à la fin des années 1970 et dès 1981 sont créés des

---

<sup>43</sup> Personnes âgées en risque de perte d'autonomie

<sup>44</sup> Quatre risques ont été particulièrement identifiés : chute, dénutrition, dépression et iatrogénie (incompatibilité entre des molécules du fait de la polymédication des personnes âgées polyopathologiques).

fonctions de « coordonnateurs » dans des « instances locales de coordination » au sein des départements, qui peinent cependant à trouver leur place du fait d'un déploiement souvent trop rapide et opportuniste (Bloch & Hénaut, 2014). Cet effort de coordination est relancé au début des années 2000 par la création de Centres locaux d'information et de coordination (CLIC) portés par les départements, puis par le déploiement de MAIA à la fin des années 2000 dans le champ des maladies neuro-dégénératives, mais aussi de réseaux de santé et d'une expérimentation de « territoires de soins numériques » qui ont conduit à un « mille-feuille à la française » selon l'expression de Marie-Aline Bloch (2022).

L'expérimentation Paerpa s'inscrit dans cette lignée puisqu'elle fait suite à deux rapports du Haut conseil pour l'avenir de l'assurance maladie (HCAAM) de 2010 et 2011<sup>45</sup> qui ont préconisé la mise en place de dispositifs pilotes organisant des parcours de santé, déployés sur quelques territoires avec une perspective d'extension, voire de généralisation. L'objectif général de l'expérimentation PAERPA est « *sur le plan individuel d'améliorer la qualité de vie des personnes âgées et celles de leurs aidants et sur le plan collectif l'efficience de leur prise en charge dans une logique de parcours de soins* » (Comité national de pilotage sur le parcours de santé des personnes âgées en risque de perte d'autonomie, 2013).

Pour cela, un cahier des charges est élaboré par la Comité national sur le parcours de santé des personnes âgées en risque de perte d'autonomie (rattaché au Ministère des Affaires sociales et de la Santé) en janvier 2013, avec la perspective de déployer une quarantaine de mesures dont quelques-unes sont centrales :

- La constitution de « **coordinations clinique de proximité** », réunissant de manière *ad hoc* des professionnels de santé, dont le médecin traitant, autour de l'élaboration d'un « **plan personnalisé de santé** ».
- La mise en place d'une « **coordination territoriale d'appui** » (CTA), dont l'objet est de disposer de ressources en appui aux professionnels de santé pour mettre en œuvre les plans personnalisés de santé et la coordination autour des personnes âgées.
- Des **dispositifs « interstitiels » entre l'hôpital, la ville et les EHPAD** : infirmières mutualisées en EHPAD, hébergement temporaire en sortie d'hospitalisation, renforcement des aides à domicile en sortie d'hospitalisation.

---

<sup>45</sup> Rapport HCAAM 2010 « Vieillesse, longévité et assurance maladie » ; Rapport HCAAM 2011 « Assurance maladie et perte d'autonomie ».



A la suite d'un appel à projets, neuf territoires ont été sélectionnés par le Ministère des Affaires sociales et de la Santé pour mener une expérimentation structurée en deux vagues de lancement. Les neuf territoires offrent un mélange de caractéristiques urbaines ou plus rurales et avec des populations plus ou moins aisés.

Les porteurs de projet sont les agences régionales de santé (ARS) des différents territoires concernés, qui sont les émanations régionales du Ministère de la Santé depuis leur création en 2010.

Deux types d'évaluation sont alors prévues :

1. **Une évaluation « processuelle » visant à comprendre le déploiement des expérimentations sur les territoires, dont j'ai assuré le pilotage** en équipe avec Marie-Aline Bloch, Léonie Hénaut et Elvira Periac (cf. Encadré méthodologique 7).
2. Une évaluation quantitative des effets des mesures, particulièrement sur le recours aux services hospitaliers.

Le travail d'évaluation processuelle a été mené sur l'année 2016 et le début de 2017. Il s'est appuyé sur des études de terrain de chacun des neuf territoires puis sur la réalisation de synthèses, intermédiaires et finales, sur cette base.

Plus précisément, l'étude s'est déroulée en deux phases d'étude avec la rédaction du rapport final et de recommandations (Gand et al., 2017) :

- Phase 1 (février-octobre 2016) : Étude sur le terrain de trois territoires expérimentateurs (Mayenne, Grand Nancy, Nord Est de Paris). Rédaction d'une monographie pour chacun des territoires. Réalisation d'une synthèse intermédiaire.

- Phase 2 (septembre-décembre 2016) : Étude sur le terrain des six autres territoires expérimentateurs (Sud Indre-et-Loire, Bordeaux, Valenciennois Quercitain, Hautes Pyrénées, Nord Nièvre et Sud Corrèze), centrée sur l'étude des dispositifs phares, de la gouvernance et de la dynamique de déploiement. Rédaction de monographies pour chacun des territoires.

Les travaux de terrain ont été menés en mêlant étude documentaire (supports et comptes rendus de réunion, notes produites, documents de communication, conventions, etc.) et

entretiens avec plusieurs acteurs impliqués sur chaque territoire, lors de visites de terrain essentiellement.

*Encadré 7. Cadre méthodologique de l'évaluation processuelle de Paerpa*

Dans la suite de cette sous-partie, je décris tout d'abord le rôle du pilotage centralisé sur le déploiement de l'expérimentation (4.3.1), puis les raisons des décalages de mises en œuvre observés du fait d'une certaine « artificialité » de la conception dans certains territoires (4.3.2) et d'une absence de cadrage des ressources locales consacrées à l'expérimentation (4.3.3). Je reviens enfin sur la gouvernance multi-acteurs d'une telle expérimentation et ses tensions paradoxales (4.3.4).

#### 4.3.1. Un pilotage centralisé descendant sur les contenus et le rythme d'expérimentation

L'évaluation processuelle a été lancée environ deux ans et demi après le début des 9 projets pilotes. Elle permet d'avoir un premier recul sur le pilotage de la première phase d'expérimentation qui devait aboutir en neuf mois à l'élaboration d'une feuille de route locale identifiant les actions à mettre en œuvre et les moyens associés.

Durant la première phase, le pilotage national de l'expérimentation est particulièrement présent sur deux dimensions de cadrage (Gand & Periac, 2019, p. 20-24) :

- **Le formatage du contenu des projets** : au-delà du cahier des charges, le pilotage national oriente les travaux prioritaires des projets locaux sur les principaux dispositifs attendus (Coordination territoriale d'appui, coordination clinique de proximité, plan personnalisé de santé), la réalisation d'un diagnostic territorial et la mise en place de groupes de travail thématiques.
- **Le rythme d'élaboration des feuilles de route** : le pilotage national impose un **temps maximal de 9 mois pour aboutir à la présentation d'une feuille de route** lors de la visite de l'équipe de pilotage nationale sur le terrain d'expérimentation. Il impose également des réunions mensuelles d'échanges entre pairs et de capitalisation pour les neuf chefs de projets locaux, animés par des consultants tiers.

Pour soutenir le rythme d'élaboration et faciliter une certaine homogénéisation des projets expérimentaux, le pilotage national met également à disposition des consultants durant la phase d'élaboration des feuilles de route, qui furent reconnus par les chefs de projet locaux

comme très utiles pour réaliser la phase de diagnostic territorial et animer les groupes de travail.

Ainsi, le pilotage national contribua aux avancées rythmées de projets multi-acteurs, mêlant univers politique, administratif et professionnels de divers horizons, qui peuvent s'enliser. Pour les chefs de projet, outre l'apport de ressources externes ou par les échanges entre pairs, la présence prescriptrice du pilotage national a pu également agir comme une source de légitimité pour mobiliser les acteurs dans des temps restreints. Finalement, les neuf territoires ont présenté leur feuille de route 9 à 10 mois après le lancement de leur expérimentation locale.

#### 4.3.2. Les limites de la séparation conception / mise en œuvre et le risque de décrochage

Toutefois, **l'homogénéité des expérimentations n'était qu'apparente**, ce qui est apparu lors de la phase d'évaluation processuelle commencée au moins 18 mois après le début de la mise en œuvre de la feuille de route. Ainsi, les neuf territoires expérimentaux analysés faisaient ressortir **trois situations hétérogènes** :

- Un déploiement avancé et simultané des mesures de la feuille de route : 4 territoires ;
- Un déploiement avancé mais séquentiel des mesures de la feuille de route : 1 territoire ;
- Un déploiement (très) partiel et séquentiel des mesures de la feuille de route : 4 territoires.

La mise sous tension rythmée lors de l'élaboration des feuilles de route a certes produit dans les temps impartis les documents, mais dans quasiment la moitié des cas au prix d'une certaine **« artificialité »** de celle-ci. J'entends par là que la feuille de route a parfois été produite dans un délai extrêmement court à la suite du diagnostic territorial et aux groupes de travail, de l'ordre d'un mois (dans un cas, le diagnostic territorial a même été finalisé deux mois après la feuille de route), conduisant à une élaboration quasiment parallèle de la feuille de route par le chef de projet sous pression du pilotage national. **Le décrochage observé dans la mise en œuvre est alors révélateur d'un manque de portage par les acteurs opérationnels**, souvent des professionnels de terrain dont l'implication est indispensable mais qui restent autonomes. On retrouve ici une illustration de la caractéristique des réseaux de gouvernance et de la complexité des processus de mise en œuvre (Klijn & Koppenjan, 2016).

L'hétérogénéité observée dans la phase de mise en œuvre met en exergue le fait que le processus de conception de l'expérimentation à un niveau local est aussi un **processus de (re)configuration des institutions, des coopérations**, et parfois de découverte d'acteurs préalablement indépendants dans leurs actions<sup>46</sup>. Cela se joue à différents niveaux et nécessite à chaque fois un temps, plus ou moins long selon l'historique de coopération et d'interconnaissance des acteurs.

Au niveau de la gouvernance du projet, des décalages temporels existent entre un acteur administratif, l'agence régionale de santé, par ailleurs peu habitué à l'époque au management de projets innovants, et un acteur politique, le conseil départemental, en charge des politiques sociales et dont le rythme d'action est scandé par les temps de délibération politique. **Même dans les cas les plus favorables, la construction de la gouvernance sur l'expérimentation Paerpa prend plusieurs mois.**

Par ailleurs, les mesures contenues dans Paerpa s'insèrent dans des territoires ayant déjà des dispositifs connexes (MAIA, CLIC...) qui requièrent une **réingénierie et parfois une réorganisation des services et des ressources** afin que l'ensemble des actions restent cohérentes pour les usagers, patients et professionnels, au risque d'une perte d'intérêt pour ceux-ci. C'est ce qui explique la variété des configurations des Coordinations territoriales d'appui (CTA) qui sont au soutien des professionnels de santé pour la mise en place de services auprès des personnes âgées et de leur suivi. 6 sur 9 ont ainsi procédé à une intégration d'autres services de coordination préexistants, par colocalisation et/ou fusion juridique, tandis qu'une CTA est une extension d'une structure existante et que deux autres sont décentralisées dans plusieurs structures préexistantes du territoire.

Ainsi le fait de penser l'expérimentation selon une distinction marquée entre conception et exécution s'est heurtée aux caractéristiques de l'action collective visée, qui nécessite des apprentissages et des reconfigurations qui émergent et s'ajustent dans le temps, *a fortiori* lorsque les acteurs se connaissent peu initialement ou ont peu d'expériences de coopération. Au-delà la phase de conception, les difficultés rencontrées dans le temps imparti mettent en évidence un besoin déjà identifié dans d'autres travaux : l'importance des capacités d'action politique du management local (Denis et al., 2023; Forest et al., 2015), en l'occurrence de la chefferie de projet, pour intégrer les différentes ressources mais aussi pour élaborer des

---

<sup>46</sup> Par exemple, la découverte réciproque des métiers de la médecine de ville généraliste et des services d'aides à domicile devant collaborer sur du suivi post-hospitalisation.

compromis et des modes de déploiement ajustés aux situations locales, et ce en assumant certains écarts à une « pureté structurelle et conceptuelle » (Cloutier et al., 2016).

Mais au-delà de l'artificialité parfois provoquée par la mise sous tension intense, la configuration des ressources de pilotage de projet locales se sont aussi avérées déterminantes dans les dynamiques observées, bien qu'insuffisamment pensées dans la conception de l'expérimentation.

#### 4.3.3. L'impensé du cadrage des ressources locales dans le pilotage de l'expérimentation

Le projet d'expérimentation Paerpa interdisait aux ARS de recruter spécifiquement pour celui-ci. Des choix très différents ont été faits selon les territoires, aussi bien dans la constitution des équipes projets que dans leur positionnement, avec des effets majeurs sur la capacité de mobilisation et de mise en œuvre.

Ainsi, les quatre territoires les plus avancés dans la mise en œuvre bénéficiaient de caractéristiques favorables dans les ressources locales dédiées au projet (Gand et Periac, 2019) :

- Des équipes projets locales de **5 à 10 personnes qui se consacrent essentiellement voire uniquement à l'expérimentation** (contre 2 à 3 pour 4 autres territoires, et 7 pour un dernier)
- Des **équipes stables** dans le temps, qui n'évoluent pas entre la phase de conception de la feuille de route et les premiers 18 mois de mise en œuvre. La stabilité est importante dans le management de réseau, autant pour l'interconnaissance que pour la confiance indispensable à ce type de fonctionnement aux aboutissements incertains et pouvant être reconfigurés (Edelenbos & Klijn, 2007).

Enfin, la géographie des expérimentations s'est avérée jouer un rôle structurant, selon deux dimensions :

- La **proximité géographique de l'équipe projet avec le siège de l'ARS** facilite la mobilisation de ressources de celui-ci (ex : équipe d'études statistiques, demande d'intervention de la direction).
- La **proximité géographique de l'équipe projet avec les acteurs de terrain** facilite la construction de relations approfondies et confiantes.

**Dans les 4 cas les plus avancés, la double proximité était présente** : Bordeaux, Grand Nancy, Paris et Valenciennois-Quercitain. Les 5 autres cas ont été confrontés à un dilemme de positionnement : être proche des ressources et du soutien du siège ou être proche des acteurs du terrain d'expérimentation. Les projets les plus en difficulté sont ceux qui ont fait le choix de rester majoritairement au siège de l'ARS au détriment d'une proximité opérationnelle qui s'est avérée nécessaire.

En termes d'ingénierie de ce type d'expérimentation, il ressort que cette inégalité géographique, impensée par les concepteurs de l'expérimentation, n'a pas été compensée par un surcroît de temps de conception et/ou de ressources.

#### 4.3.4. Quel pilotage multi-niveau des expérimentations de politiques publiques de gouvernance ?

La relecture du travail sur le pilotage multi-niveau de l'expérimentation Paerpa sur neuf territoires fait tout d'abord ressortir selon moi des tensions paradoxales auxquelles sont confrontés les acteurs de ces politiques de gouvernance selon les niveaux auxquels ils se situent. Selon Smith et Lewis (Smith & Lewis, 2011, p. 386), un paradoxe est défini comme « des éléments contradictoires mais interreliés qui existent simultanément et persistent dans le temps. De tels éléments semblent logiques quand considérés isolément mais irrationnels, incohérents, et même absurdes quand juxtaposés ».

Parmi les différentes catégories de paradoxe identifiées (Smith & Lewis, 2011), le **paradoxe de performance** ressort particulièrement dans le cas des expérimentations multiples dans des politiques publiques de gouvernance. Il provient de l'existence d'objectifs et de stratégies différents portés par la variété des parties prenantes qui conduit à des représentations de la performance d'une action divergentes et en tension. Faut-il privilégier le déploiement d'actions le plus homogènes possibles pour pouvoir les comparer entre elles comme le souhaite le pilotage national (dans une logique proche de l'*evidence-based policy* pour pouvoir mieux analyser les impacts quantitatifs) ? Faut-il faciliter l'adaptation locale pour que les mesures soient effectivement portées et que leur pérennisation soit facilitée comme le souhaitent les acteurs locaux (au risque d'un enfermement dans des routines et des relations déjà établies et d'une possibilité de comparaison affaiblie) ?

L'étude du cas de l'expérimentation de Paerpa montre qu'un **pilotage d'ensemble est pertinent à condition qu'il s'adapte plus finement aux conditions locales**, tant de ressources que

géographiques. Ces résultats rejoignent les travaux de Touati et al. (2019) qui éclairent la gouvernance multi-niveau en mobilisant la théorie de la complexité sur l'étude de deux cas contrastés de nouvelles pratiques de réseaux pluriprofessionnels de prise en charge du diabète et de la santé mentale au Québec. Si les approches *top-down* et *bottom-up* présentent chacune leurs limites, une orientation stratégique descendante est stimulante à condition qu'elle laisse de la place à **une certaine autonomie locale**. C'est même dans l'espace d'action ainsi préservé que peuvent s'inventer des mises en œuvre originales et adaptés aux particularités contextuelles (Lozeau et al., 2002).

Au-delà de la course aux preuves, il semble même pertinent d'apprendre « des plus lents » ou « des plus en difficulté », car ce sont là des cas qui risquent d'être plus proches de ceux retrouvés en situation de généralisation (van Buuren et al., 2018).

Enfin, l'évaluation qualitative de Paerpa révèle l'aspect déterminant de l'investissement, non pas uniquement dans le financement des mesures expérimentales, mais aussi dans l'**ingénierie de pilotage** pour appuyer les déploiements, les comprendre et capitaliser dessus, point sur lequel des déficits sont toujours constatés (Bloch, 2022). La mobilisation d'équipes d'appui peut d'ailleurs être une manière de concrétiser une gouvernance multi-niveau par la circulation des acteurs et des connaissances au-delà des confrontations de logiques inévitables. Cela rejoint l'idée de « *policy capacity* », c'est-à-dire la capacité à penser, piloter et mettre en œuvre des choix collectifs (Painter & Pierre, 2005), qu'il s'agit d'instrumenter et de mettre en dispositif adapté aux politiques publiques de gouvernance.

## Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre a été consacré à la restitution de travaux menés dans le champ de la mise en œuvre de politiques publiques dites de gouvernance, dans lesquelles l'acteur étatique doit collaborer en réseau avec d'autres acteurs, publics ou privés, ayant une autonomie d'action plus ou moins marquée. Ces politiques publiques sont porteuses de complexité dont le management est un élément déterminant de leur effectivité (Klijn & Koppenjan, 2016). A travers la participation à deux évaluations qualitatives d'expérimentation de politiques dans le champ de la perte d'autonomie des personnes âgées dans les années 2010, j'ai pu contribuer à leur éclairage empirique, théorique et instrumental. Il en ressort différents types de résultats et des limites méthodologiques :

### 1. Reproblématisation

Le travail mené sur l'aide aux proches aidants propose de s'éloigner nettement de l'approche dominante de type épidémiologique (Sörensen et al., 2002; Sörensen & Pinquart, 2006), qui cherche à lier statistiquement un service et son effet sur une situation personnelle (fardeau, bien-être, stress). Dans une approche organisationnelle, l'accent est mis sur la reconnaissance de la complexité intrinsèque des liens entre besoins, services, acteurs délivrant les services et organisations porteuses sur les territoires. Plutôt que la recherche d'un lien direct entre des besoins et des services, la problématisation territoriale est ainsi orientée sur la capacité à développer une palette de services suffisamment large pour couvrir la variété des besoins et leur accessibilité auprès d'acteurs insérés dans un maillage (Gand & Periac, 2018). L'enjeu managérial est alors de **piloter une hétérogénéité**, non pas subie ni empêchée par souci de réduction uniformisatrice, mais **raisonnée**, c'est-à-dire qui fasse sens pour les acteurs et dont on puisse expliquer l'origine, l'intérêt et la trajectoire au regard d'objectifs d'action publique.

### 2. Proposition d'un instrument de gestion

La reproblématisation de l'aide aux proches aidants m'a ensuite conduit à aller jusqu'à la proposition d'un instrument de gestion pour territorialiser l'aide aux proches aidants en tenant compte de l'hétérogénéité inévitable du fait des ressources pré-existantes, de leur configuration et des dynamiques locales. **L'instrument cartographique proposé se veut alors un point d'appui cognitif** pour opérer des synthèses et des projections collectives à l'échelle d'un territoire.



L'instrument a fait l'objet de plusieurs contacts avec des acteurs de terrain intéressés, soit en conseil départemental, soit plus récemment sur des politiques publiques différentes mais ayant pour point commun de mêler variété des situations, gouvernance plurielle, besoin de convergences des représentations et d'organisation de coopérations territoriales.

### 3. Éclairages empiriques

Dans le champ des proches aidants, l'étude menée au début des années 2010 offrait un regard renouvelé sur la manière dont des mesures de soutien pouvaient prendre corps, en naviguant entre les niveaux individuels du proche aidant, des acteurs professionnels opérationnels et de l'organisation territoriale d'une telle politique. Les développements de cette politique publique depuis, notamment à travers la création de la Conférence des financeurs en 2015, me semblent aller dans le sens des mises en lumière alors effectuées.

Quant à l'évaluation processuelle de la mise en œuvre de Paerpa, dont j'ai ici restreint la restitution à des aspects de gouvernance expérimentale, elle éclaire la manière dont l'approche *top-down*, de tradition bureaucratique, reste encore prégnante en France, au détriment d'une approche plus configurationnelle et cherchant à faire sens d'une hétérogénéité raisonnée.

### 4. Contributions théoriques

D'un point de vue théorique, les différents travaux contribuent au champ de littérature de la gouvernance et des réseaux de gouvernance publique exposé dans la première partie de ce chapitre. Tout d'abord, ils prennent de la distance avec l'approche *evidence-based policy* et soulignent, dans la lignée de l'approche pragmatiste de l'expérimentation (Ansell & Geyer, 2017; Touati et al., 2009), que cette dernière est un **processus d'apprentissage en situation complexe qu'il s'agit de stimuler, d'orienter et de comprendre, et ce faisant de renoncer à un certain contrôle de type laborantin.**

Les deux expérimentations mettent en évidence un déficit de pilotage adapté et rejoignent des travaux canadiens soulignant le besoin de capacités politiques spécifiques pour gouverner de telles politiques publiques (Denis et al., 2023 ; Touati et al. 2019). Entre approches *top-down* et *bottom-up*, l'accent est mis sur le **besoin d'une ingénierie spécifique**, avec des ressources renforcées et financées au même titre que les mesures expérimentales, et ce dans l'optique d'un réel investissement dans le management des réseaux de gouvernance et de la

gouvernance multi-niveau, à même de contribuer à l'organisation dans le temps et à différents niveaux des apprentissages nécessaires.

## 5. Intérêts et limites méthodologiques

La participation à des évaluations qualitatives d'expérimentations de politiques publiques dans le champ de la perte d'autonomie des personnes âgées m'a donné **accès à des terrains d'études et des possibilités d'observation** qu'il m'aurait été difficile d'avoir autrement dans les années 2010. Outre l'étude d'actions sur les territoires, l'évaluation permet de naviguer entre les différents niveaux d'acteurs impliqués, depuis les concepteurs et pilotes jusqu'aux acteurs opérationnels. En outre, la posture d'évaluateur offre une capacité d'influence et un rôle de chercheur engagé dans les débats de la Cité dans lequel je me reconnais.

Toutefois, des limites de cette approche méthodologique me sont apparues, à commencer par les **contraintes pesant sur les capacités d'investigation du chercheur**, qui doit s'adapter au rythme et à la commande du prescripteur de l'évaluation. Ainsi, les moments d'études sur le terrain sont contraints par l'enchaînement des situations à étudier, et ce parfois au détriment du choix du « bon moment » d'observation. Par exemple, lorsque des crises perturbent des mises en œuvre sur un territoire, l'observation peut en être affectée du fait de l'absence, du manque de disponibilité ou tout simplement de recul des acteurs sur les faits étudiés au moment des interactions. Dans un autre contexte méthodologique, le jugement du chercheur sur le « bon moment » peut lui permettre de mieux s'ajuster aux contraintes temporelles et aux évènements contextuels.

Dans ce chapitre, le **lien à la notion de dispositif de gestion** est direct dans le travail sur l'instrument de gestion cartographique, qu'il s'agit ensuite d'insérer dans un réseau d'acteurs. L'instrument de gestion cartographique est un instrument d'apprentissage, d'exploration des possibles à travers une fonction de synthèse cognitive. Plutôt qu'une entrée par les relations de pouvoir, il s'inscrit dans une **entrée par les savoirs et les apprentissages comme facteur contribuant à la (re)configuration des relations entre acteurs** (Moison, 2005 ; Touati, 2005). Un lien théorique peut également aisément être effectué avec la notion d'instrument d'action publique (Halpern et al., 2014; Halpern & Le Galès, 2011), dont le développement s'est opéré

en sciences politiques parallèlement (mais plus tardivement) aux travaux sur les instruments de gestion (Aggeri & Labatut, 2010).

J'identifie deux perspectives de poursuite de travaux. La première est l'analyse sur un plus long cours de « trajectoires de réformes » (Bezes & Palier, 2018), qui vise à analyser la transformation de l'action publique comme une succession de réformes, d'expérimentation, d'introduction de nouveaux acteurs, et non pas une seule isolément, au risque de se concentrer sur l'inachèvement de celle-ci. Face à l'empilement de structures de coordination dans le champ de la perte d'autonomie, une telle défocalisation pourrait contribuer à mettre en perspective les avancées et les manques, financiers mais aussi de modèle théorique du changement dans ce domaine. Cela ouvre une seconde perspective, plus théorique, qui articulerait deux approches, l'une par le design institutionnel, les structures pour le dire rapidement, et l'autre par les processus et la gestion des processus (Klijn, 2020). A ce titre, les notions de dispositif et de mise en dispositif pourraient être des orientations théoriques pertinentes, ce que je m'efforce d'initier dans le dernier chapitre.

## 5. Du dispositif de gestion à la mise en dispositif organisationnel comme processus de changement organisationnel

INTRODUCTION.....	180
5.1. LE DISPOSITIF EN SCIENCES DE GESTION : FONDEMENTS ET INSCRIPTION DE MES TRAVAUX .....	181
5.1.1. <i>Des instruments aux dispositifs de gestion : une généalogie succincte</i> .....	181
5.1.2. <i>Inscription de mes travaux dans cette approche : limites et perspectives</i> .....	183
5.2. L'APPROCHE CONTEMPORAINE DU DISPOSITIF FOUCALDIEN EN SCIENCES DE GESTION .....	186
5.2.1. <i>La place restreinte du « dispositif » dans les travaux foucauldien en sciences de gestion</i> .....	186
5.2.2. <i>Le dispositif foucauldien, une infrastructure de la gouvernementalité</i> .....	188
5.2.2.1. Le dispositif selon Foucault.....	188
5.2.2.2. Le dispositif comme infrastructure de la gouvernementalité .....	191
5.2.3. <i>L'importation du dispositif foucauldien en sciences de gestion</i> .....	193
5.2.3.1. Les intérêts de l'approche foucauldienne du dispositif pour les sciences de gestion et la théorie des organisations.....	193
5.2.3.2. L'opérationnalisation du dispositif foucauldien en management stratégique par Aggeri.....	195
5.2.3.3. L'actualisation du dispositif de gestion par Gilbert et Raulet-Croset.....	197
5.3. DU « DISPOSITIF ORGANISATIONNEL » A L'ÉTUDE DE LA MISE EN DISPOSITIF ORGANISATIONNEL .....	199
5.3.1. <i>Qu'est-ce qu'un « dispositif organisationnel » ?</i> .....	199
5.3.2. <i>La mise en dispositif organisationnel comme processus de changement organisationnel</i> .....	202
5.3.2.1. Articuler espace et temps dans l'étude des dispositifs organisationnels .....	202
5.3.2.2. Les clarifications conceptuelles des études de processus.....	204
5.4. PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE DE LA MISE EN DISPOSITIF ORGANISATIONNEL.....	209
5.4.1. <i>Vers une opérationnalisation de la mise en dispositif organisationnel (1) : les éléments du dispositif organisationnel</i> .....	209
5.4.2. <i>Vers une opérationnalisation de la mise en dispositif organisationnel (2) : présentation d'ensemble du cadre d'analyse</i> .....	214
5.4.2.1. Les actions opérationnelles .....	215
5.4.2.2. Autres dispositifs organisationnels.....	216
5.4.2.3. Les ingrédients contextuels .....	217
5.4.2.4. Séquences et bifurcations.....	220
5.5. PREMIERES PERSPECTIVES THEORIQUES, EMPIRIQUES ET METHODOLOGIQUES.....	221
5.5.1. <i>Une approche théorique candidate à l'analyse de la mise en œuvre des politiques publiques de gouvernance</i> .....	221
5.5.2. <i>Perspectives empiriques : perte d'autonomie et parcours de santé, nouvelles mobilités</i> .....	223
5.5.2.1. L'expérimentation Paerpa comme mises en dispositif contrastées.....	224
5.5.2.2. La mise en dispositif de la coordination des parcours de santé des personnes âgées fragiles ou en perte d'autonomie .....	224
5.5.2.3. La mise en dispositif des nouvelles mobilités : l'exemple des trottinettes électriques en libre-service....	225
5.5.3. <i>Perspectives méthodologiques</i> .....	226
CONCLUSION DU CHAPITRE 5. ....	228

## Introduction.

Que ce soit dans l'introduction générale de ce document ou dans les chapitres 2, 3 et 4 présentant des synthèses de mes travaux de recherche, j'ai mis en évidence la manière dont j'avais mobilisé l'approche par les dispositifs de gestion pour travailler des problématiques de changement organisationnel dans des contextes pluralistes au sein desquels plusieurs sources de pouvoir orientent l'action collective : entreprises démocratiques, bureaucraties professionnelles et politiques publiques de gouvernance.

La relecture réflexive de mes travaux m'invite à approfondir, à enrichir et à renouveler en partie le cadrage théorique à même de mieux appréhender les objets de politiques publiques de gouvernance sur lesquels mes derniers travaux se sont portés.

En introduisant la notion de « mise en dispositif », je vais m'efforcer dans le dernier chapitre de ce manuscrit d'élaborer une **perspective programmatique théorique**. A partir d'une actualisation de l'usage du concept de dispositif par rapport à celui mobilisé dans la plupart de mes travaux (Hatchuel & Weil, 1992 ; Moisdon, 1997), je dessinerai une orientation me semblant à même de répondre à certaines de leurs limites. La proposition élaborée dans ce chapitre a donc pour but de contribuer à définir les contours d'un repositionnement programmatique de mes futurs travaux autour de la notion de « **mise en dispositif organisationnel** » comme **approche processuelle du changement organisationnel dans des contextes pluralistes**.

Je procéderai pour cela en cinq temps. Après un rappel des fondements de la notion de dispositif de gestion et de sa mobilisation dans mes travaux jusqu'à présent (5.1.), je présenterai ce que j'appelle l'approche contemporaine des dispositifs, d'héritage directement foucauldien, et ses intérêts pour contribuer à l'étude des changements organisationnels (5.2). Ceci me conduira dans un troisième temps à proposer les notions de « dispositif organisationnel » et de « mise en dispositif organisationnel ». Je propose alors de croiser l'approche par les dispositifs avec l'approche processuelle de l'action collective, la mise en dispositif étant alors appréhendée comme un processus de changement organisationnel, finalisé mais à la trajectoire indéterminée, qu'il s'agit de rendre intelligible. (5.3). J'explicitierai ensuite la manière dont j'opérationnalise ces notions à travers un cadre d'analyse à visée heuristique identifiant des dimensions d'analyse (5.4) et je finirai en donnant à voir de premières perspectives théorique, empirique et méthodologique (5.5).

## 5.1. Le dispositif en sciences de gestion : fondements et inscription de mes travaux

Le concept de dispositif a un statut encore en cours d'affermissement en sciences de gestion et reste majoritairement ancré dans la littérature francophone. Pour certains auteurs, il est une spécificité des sciences de gestion, leur objet central avec la notion de performance (Dumez, 2014; Gilbert & Raulet-Croset, 2021). L'étymologie de dispositif, dont la racine est latine, se trouve elle-même dans le terme grec d'*oekonomia*, qui renvoie à la gestion du domaine agricole en Grèce antique. Il s'agit de la disposition harmonieuse des choses en vue d'un but. Il y a donc une dimension finalisée au dispositif, la recherche d'un résultat, et pour cela la production d'un certain ordre social (Dumez, 2014).

**Pour rendre compte de mon évolution, je propose de distinguer deux périodes théoriques de développement et d'usage du concept de dispositif dans les sciences de gestion**, moments dans lesquels j'inscrirai mes travaux passés pour le premier et mes perspectives pour le second. Il s'agit tout d'abord des travaux sur les instruments de gestion dont le dispositif de gestion est alors l'inscription dans un cadre organisé (5.1.1), dans lesquels je positionne mes travaux passés et pour lesquels j'identifie certaines limites (5.1.2).

La sous-partie suivante (5.2) présentera les travaux contemporains sur l'importation du concept foucauldien de dispositif en sciences de gestion. Ces travaux mettent plus l'accent sur l'hétérogénéité des éléments du dispositif, le caractère fondamental des relations entre les éléments, la relative indétermination du processus d'existence du dispositif et son inscription historique.

**Ce découpage temporel ne reflète pas une séparation intellectuelle marquée**, puisque les travaux de Foucault sont présents, parfois implicitement, chez les auteurs de la première période (Aggeri & Labatut, 2010 ; Hatchuel et al., 2005 ; Moisdon, 2005). Il s'agit ici de **donner à voir comment ont évolué les objets de recherche et leur analyse théorique, et ce pour répondre notamment aux besoins d'études de processus multi-organisationnels et multi-niveaux** dans lesquels l'instrumentation gestionnaire est un élément parmi d'autres.

### 5.1.1. Des instruments aux dispositifs de gestion : une généalogie succincte

La première vague de théorisation du dispositif de gestion est un développement à partir de l'étude des outils et des instruments de gestion, porté initialement en France par les chercheurs du CGS de l'École des Mines de Paris - PSL et du CRG de l'École Polytechnique (Berry, 1983 ; Hatchuel & Weil, 1992 ; Moisdon, 1997). Créé à la fin des années 1960, le CGS travaillait sur

des problématiques de création d'outils de recherche opérationnelle destinés à éclairer la prise de décision dans les organisations. Or l'insertion de tels outils dans les organisations se révélait souvent décevant par rapport aux attentes initiales et provoquait par ailleurs des effets inattendus. Ce constat fut à l'origine d'un programme de recherche sur les interactions entre outils (de gestion) et structures (organisationnelles) pour mieux comprendre le processus à l'œuvre. Les outils de recherche opérationnelle se révèlent alors, non pas des solutions toutes faites, mais des propositions idéales, des « mythes rationnels », qui sont un point de départ pour engager des processus d'apprentissage collectif qui font évoluer réciproquement les éléments (Hatchuel & Molet, 1986).

Ce programme aboutit théoriquement aux travaux centrés sur les outils et les instruments de gestion, qui visent à établir leur rôle et leur dynamique dans l'action organisée (Aggeri & Labatut, 2010 ; Hatchuel & Weil, 1992 ; Moisdon, 1997 ; Sardas, 1993). Moisdon (1997, p. 7) définit ainsi l'outil de gestion : « formalisation de l'activité organisée, de ce qu'elle est ou de ce qu'elle sera (ensemble de raisonnements et de connaissances pour instruire les actes de la trilogie : prévoir, décider, contrôler) ». Ce faisant, il me semble se rapprocher plutôt de la notion d'instrument, que je préfère, en ce qu'elle reconnaît non pas uniquement un agencement d'éléments de manière fonctionnelle mais aussi le contenu idéologique et organisationnel des techniques de gestion (Aggeri, 2017; Gilbert & Raulet-Croset, 2021). Cette conception est formalisée par Hatchuel et Weil (1992), et adaptée par David (1996) à l'innovation managériale, sous la forme d'une **triade constitutive d'un instrument de gestion** :

1. Une **philosophie gestionnaire** : il s'agit du « système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles de rationalisation » (Hatchuel & Weil, 1992, p124).
2. Un **substrat technique** : il désigne les supports formels sur lesquels l'instrumentation s'appuie, par exemple une base de données, un référentiel de compétences, un algorithme ou une cartographie.
3. Une **vision simplifiée de l'organisation** : elle définit les acteurs, les structures et les relations attendues entre eux dans l'usage de l'instrument.

Outre des fonctions liées à l'objet de l'instrument, de prescription, d'aide à la décision ou à la réalisation (Gilbert & Raulet-Croset, 2021), l'étude des instruments de gestion est également une démarche méthodologique d'analyse des organisations qui vise à en révéler ou à en découvrir certains fonctionnements par l'introduction d'un changement (Moisdon, 1984).

Dans cette approche, le dispositif de gestion est un élargissement de la focale d'analyse, une formulation plus précise de l'interaction outil / structure initiale. Selon la formulation de Moisdon (1997, p.10), le dispositif de gestion est un concept « spécifiant quels types d'arrangement des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un instant donné. »

Ce concept est alors quasi-synonyme de celui d'agencement (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p. 70; Girin, 2001), et je reformulerais la définition de cette approche du **dispositif de gestion comme l'agencement d'acteurs, d'instruments, de règles et de structures organisationnelles en vue d'une finalité.**

On notera que cette approche se centre alors sur des **objets d'étude circonscrits au sein d'une organisation** plutôt que sur des objets larges, multi-niveaux, trans-organisationnels. Il s'agit de contribuer à révéler l'intimité de leur fonctionnement et de s'appuyer pour cela sur ce qui pouvait être considéré comme de l'intendance.

#### 5.1.2. Inscription de mes travaux dans cette approche : limites et perspectives

Cette approche a fortement contribué à mon appréhension et à ma pratique de la recherche en sciences de gestion, ce que révèlent à la fois les bibliographies des articles en support des chapitres 2, relatif aux entreprises démocratiques, et 4, relatif à la mise en œuvre des politiques publiques de gouvernance, mais aussi de manière plus implicite des travaux du chapitre 3, que ce soit sur les modalités de travail flexible dans les cabinets de conseil ou encore sur les effets de l'introduction d'une double-échelle de gestion des carrières des experts industriels.

Dans mes travaux de recherche collaborative, les deux exemples les plus illustratifs de mobilisation de cette approche théorique et méthodologique me semblent ainsi être :

- L'organisation de dispositifs de gestion *ad hoc* (gestion des carrières, gestion collective des savoirs) dans un cabinet de conseil autogestionnaire pour concilier logique de performance organisationnelle et entretien d'une capacité de gouvernance démocratique qui ne soit pas que formelle. Cela passe notamment par la conception de dispositifs de gestion intégrant une certaine circulation et un partage de savoirs utiles à une gouvernance partagée (Gand, 2015, 2019; Gand & Béjean, 2007). Cf. 2.3.
- Le déficit d'instrumentation et de dispositifs de gestion adaptés à la gouvernance en réseau des politiques publiques dans le champ de la perte d'autonomie, les instruments



et dispositifs mobilisés étant soit encore empreints de logique bureaucratique, soit absents (Gand & Periac, 2015, 2016). Ceci m'a amené à proposer un instrument cartographique de représentation de la complexité et de pilotage de la territorialisation de l'aide aux proches aidants (Gand et al., 2014 ; Gand & Periac, 2018). Cf. *chapitre 4.2*.

Dans la suite de ce chapitre, je vais m'efforcer de **répondre à des limites analytiques de mes travaux** en faisant évoluer le cadrage théorique dominant que j'ai utilisé **dans deux directions** :

1. Je vais présenter dans la section suivante (5.2) une **approche renouvelée et enrichie des dispositifs**, que j'appellerai organisationnels, explicitement ancrée dans les travaux de Michel Foucault (Aggeri, 2014, 2017; Gilbert & Raulet-Croset, 2021; Raffnsøe et al., 2016). Celle-ci m'apparaît aujourd'hui plus adaptée pour analyser et théoriser les phénomènes organisationnels qui m'intéressent, c'est-à-dire des processus de changement organisationnel dans des contextes de politiques publiques multi-acteurs.
2. J'ai étudié des phénomènes organisationnels impliquant du changement, du fait de crises ou d'introduction d'innovations organisationnelles, sans pour autant apporter une attention explicite et traduite analytiquement à la dimension temporelle des évolutions, à leur découpage et à leur articulation. C'est pourquoi je mobiliserai spécifiquement dans la section 5.3 l'**approche par les processus** (Langley, 1999; Mendez (Coord.), 2010) pour mieux expliciter les enjeux empiriques et théoriques de l'étude de ce que je nomme la « mise en dispositif organisationnel » (5.3.). Mendez et ses collègues du LEST (2010) ont réalisé un travail de revue de littérature, de synthèse théorique et d'études empiriques sur les processus. Selon eux, un processus est « ensemble de phénomènes organisés dans le temps qui combinent des ingrédients et des moteurs dont le changement éventuel permet d'identifier des séquences. Lorsque ces changements modifient l'orientation du processus, ils correspondent à des bifurcations » (p. 7). Composé de quatre éléments, identifiables mais liés, leur proposition analytique m'apparaît utile pour étudier la conception et le déploiement de dispositifs organisationnels.

Ces deux enrichissements me semblent pouvoir venir répondre à certaines limites analytiques que j'ai identifiées et poser les bases d'une perspective de programme de recherche. En outre, les deux approches, par le dispositif adapté de Foucault et par les processus, présentent des convergences et le croisement des deux offre un potentiel théorique et méthodologique.

Dans mes travaux de recherche, **des « ingrédients » contextuels** mériteraient en effet d'être plus mis en évidence par cette approche renouvelée. Je pense tout d'abord aux résonances pouvant exister entre des discours sociétaux ou stratégiques et leur diffusion au sein des organisations, dans la manière dont ils contribuent à façonner l'interprétation des situations par les acteurs et « performant » en actes (Aggeri, 2017). Ainsi, la pérennité du cabinet X s'appuie notamment sur son origine, le moment autogestionnaire de la fin des années 1960/début des années 1970, qui est entretenu dans la mémoire et dans la construction identitaire des membres ainsi que dans des dispositifs organisationnels tels que la rotation imposée des mandats. Si j'ai vécu la rupture de 2010 post-*subprimes* qui a renforcé la légitimité des entreprises démocratiques, telles que les coopératives, et ai pu observer à cette occasion comment mon propre objet de recherche devenait plus intéressant pour certains acteurs, si j'ai identifié des moments historiques de l'alternative démocratique à l'entreprise capitaliste-hiérarchique (Gand & Segrestin, 2009), je ne suis pas allé jusqu'à l'intégrer dans mes analyses théoriques des processus de pérennisation dans les entreprises démocratiques alors que c'est un ingrédient du contexte jouant sur le processus.

Une autre illustration de certaines limites analytiques se trouve dans les travaux sur la mise en œuvre territorialisée de l'aide aux proches aidants. Si la proposition de l'instrument cartographique est bien projetée dans un dispositif composé d'acteurs autour d'un objet, le soutien aux proches aidants et la prise en charge de la perte d'autonomie de manière plus générale, le contexte met en évidence la grande hétérogénéité des dispositifs, leur faible articulation, leur fragilité et l'incertitude de la capacité à engager des processus cumulatifs (Argoud, 2020; Garabige & Trabut, 2020; Trouvé et al., 2010). Cela invite à centrer l'analyse sur les conditions d'existence organisationnelle de services avec des capacités de pilotage limitées du fait des moyens disponibles et de l'autonomie des acteurs, sur les relations possibles entre dispositifs et la résonance entre les niveaux opérationnels et de pilotage, ainsi que sur leur inscription dans des discours politiques et sociétaux.

Ces limites me semblent pouvoir bénéficier d'une approche théorique mieux ancrée dans ce que j'appellerai la seconde vague de théorisation des dispositifs de gestion, appuyée sur l'importation dans les sciences de gestion des travaux de Foucault sur le concept de dispositif (5.2), et dans une approche processuelle de leur déploiement (5.3).

## 5.2. L'approche contemporaine du dispositif foucauldien en sciences de gestion

Dans cette sous-partie, après avoir expliqué les raisons de la place restreinte des travaux mobilisant le dispositif dans les travaux foucauldien en sciences de gestion (5.2.1), je présenterai le dispositif selon Foucault et son lien à une autre notion foucauldienne, la gouvernementalité (5.2.2). Dans un troisième temps, je soulignerai les intérêts de ces travaux pour les sciences de gestion et des organisations et restituerai son importation depuis une quinzaine d'années, avant de proposer le terme de « dispositif organisationnel » pour les approches de cette lignée de recherche dans laquelle je souhaite m'inscrire (5.2.3).

### 5.2.1. La place restreinte du « dispositif » dans les travaux foucauldien en sciences de gestion

L'importation des travaux de Michel Foucault en sciences de gestion et du management est un mouvement théorique majeur depuis la fin des années 1980, plus particulièrement au Royaume-Uni dans un premier temps (Carter, 2008). Parmi les sous-disciplines des sciences de gestion, l'utilisation des travaux foucauldien a contribué à renouveler l'étude de la comptabilité, non pas comme une technique « neutre » mais socialement construite (Hopwood, 1987; Miller & O'Leary, 1987), et a été introduite dans l'étude du management des ressources humaines (Townley, 1993). Le troisième sous-champ principal de diffusion des travaux foucauldien fut en théorie des organisations, venant renouveler les conceptions de l'étude des rapports de pouvoir et de construction des identités dans les organisations (Clegg, 1989; Covalski et al., 1998; Knights & Vurdubakis, 1994; McKinlay & Starkey, 1997).

Raffnsøe et al. (2019) identifient quatre thèmes majeurs qui ont été importés des travaux de Foucault : la discipline, la gouvernementalité, la place du discours dans la construction des problématiques organisationnels et des individus, et la subjectivité et le soin de soi. Les deux premiers thèmes sont particulièrement présents en théorie des organisations. La discipline, le premier thème importé chronologiquement (Raffnsøe et al., 2019), correspond à l'extension en sciences de gestion des processus de disciplinarisation étudiés par Foucault dans Surveiller et punir : Naissance de la prison (Foucault, 1975) : un parallèle est alors établi entre l'institution carcérale et les mécanismes de contrôle des salariés dans l'entreprise (Pezet, 2004; Raffnsøe et al., 2019). La mobilisation du duo savoir/pouvoir est également un angle d'analyse importé du Foucault « disciplinaire » (Townley, 1993). Sur le thème de la gouvernementalité,

l'entreprise est appréhendée comme une forme spécifique de gouvernement des individus (Pezet, 2004) et la notion de gouvernementalité est mobilisée pour décrire un moment historique et/ou une forme particulière de « conduite des conduites » dans une néo-libéralisation de l'entreprise (Aggeri, 2021).

Comme le relève Aggeri (2014, p.49), alors que la notion de dispositif est bien présente tant dans Surveiller et punir (Foucault, 1975) que dans Histoire de la sexualité : la volonté de savoir (Foucault, 1976), elle est restée dans l'ombre des travaux foucauldien en sciences de gestion jusqu'à la dernière décennie, et demeure encore mobilisée par un nombre restreint de chercheurs. Ainsi, dans la synthèse des vagues de travaux mobilisant Foucault dans *Organization Studies* publiée en 2019 (Raffnsøe et al., 2019), le terme de dispositif (*dispositive*) et son dérivé (*dispositional*) n'apparaissent qu'en perspective de recherche dans la conclusion. Deux raisons sont avancées pour l'expliquer. La première est linguistique car la traduction directe de la notion en anglais la circonscrit à des aspects techniques (*device*) ou à des aspects disciplinaires (*apparatus*) qui sont réducteurs de la notion développée par Foucault (cf. *infra*) (Aggeri, 2017). C'est pourquoi dans un article consacré à la notion dans *Organization*, Raffnsøe et al. (2016) choisissent comme traduction anglophone « *dispositive* », et ce afin de ne pas écraser sa richesse conceptuelle.

La seconde raison pouvant contribuer à expliquer la faiblesse de la mobilisation de la version foucauldienne du dispositif en sciences de gestion est l'impact des premiers commentateurs de Foucault sur la circulation de ses travaux. Ainsi, comme le relèvent Raffnsøe et al. (2016), Dreyfus et Rabinow (1982), qui proposent une première introduction anglophone des travaux de Foucault, critiquent la notion de dispositif, qu'ils trouvent « vague », et la traduisent par « *apparatus* ». Quant au commentaire de Deleuze sur le dispositif foucauldien (1989), Raffnsøe et al. (2016) notent que tout en soulignant le potentiel de la notion, elle est ramenée à son inscription historique, des sociétés de contrôle (mobilisant des dispositifs de sécurité vis-à-vis des populations) succédant à des sociétés de souveraineté puis disciplinaires. Cette conception a été reprise dans les approches critiques du management mais elle écrase le potentiel analytique de la notion en tant que telle.

Dans la suite de cette sous-partie, je vais revenir tout d'abord sur le dispositif tel que développé par Foucault (5.2.2) puis présenté son importation en sciences de gestion par des chercheurs

mobilisant le potentiel analytique de la notion pour l'étude de phénomènes organisationnels et les intérêts que j'y vois (5.2.3).

### 5.2.2. Le dispositif foucauldien, une infrastructure de la gouvernementalité

Les travaux de Foucault sont particulièrement intéressants pour l'étude des organisations car ils ouvrent la voie à des approches sortant des oppositions entre grandes dichotomies (autonomie/contrôle, structure/agence...) et de la focale sur les entités organisationnelles au profit d'analyses orientées sur les pratiques et les processus d'organisation. C'est en outre une approche qui reconnaît des effets de cadrage des actions individuelles et collectives sans pour autant que cela ne les détermine strictement (Aggeri, 2014 ; Weiskopf & Loacker, 2006, Willmott, 2011 cités par Raffnsøe et al., 2016).

#### 5.2.2.1. Le dispositif selon Foucault

Foucault utilise le terme de dispositif dans ses travaux sur la société disciplinaire dans Surveiller et punir, ouvrage dans lequel il écrit par exemple : « L'exercice de la discipline suppose un dispositif qui contraigne par le jeu du regard ; un appareil où les techniques qui permettent de voir induisent des effets de pouvoir, et où, en retour, les moyens de coercition rendent clairement visibles ceux sur qui ils s'appliquent » (Foucault, 1975, p. 201). Un peu plus loin, dans son célèbre développement sur le panoptique carcéral de Bentham comme figure emblématique de la société disciplinaire au XVIIIème siècle, il énonce : « Dispositif important, car il automatise et désindividualise le pouvoir. Celui-ci a son principe moins dans une personne que dans une certaine distribution concertée des corps, des surfaces, des lumières, des regards ; dans un appareillage dont les mécanismes internes produisent le rapport dans lequel les individus sont pris » (Foucault, 1975, p.235).

Dans le travail suivant de Foucault, Histoire de la sexualité : la volonté de savoir (1976), qui inaugure une rupture dans sa conception du pouvoir, il mobilise également le terme de dispositif : « C'est le nom qu'on peut donner à un dispositif historique : non pas réalité d'en dessous sur laquelle on exercerait des prises difficiles, mais grand réseau de surface où la stimulation des corps, l'intensification des plaisirs, l'incitation au discours, la formation des connaissances, le renforcement des contrôles et des résistances, s'enchaînent les uns avec les autres, selon quelques grandes stratégies de savoir et de pouvoir » (Foucault, 1976, p.137). Les

dispositifs sont alors les supports à l'exercice d'un « bio-pouvoir », c'est-à-dire d'un pouvoir qui est moins centré sur l'exercice d'une souveraineté sur un territoire ou sur la disciplinarisation des individus que sur l'orientation des conduites, et ce à partir de moyens multiples et hétérogènes. Dans ce même ouvrage, Foucault explique également que des dispositifs de contrôle des individus se superposent, un dispositif d'alliance centré sur la construction des familles et des héritages et un dispositif de sexualité, centré sur les conduites sexuelles, qu'il décrit comme beaucoup plus souple et polymorphe, rejetant l'idée d'un dispositif unique et de domination purement descendante (Foucault, 1976, pp.111-113).

Si la matrice d'analyse liant savoir et pouvoir est bien présente dans les deux ouvrages, le terme de dispositif n'est défini dans aucun. Foucault l'explique seulement dans un entretien de 1977 publié dans Dits et écrits vol. 3 (1994), entretien dans lequel il répond à une question lui demandant ce qu'est un dispositif de sexualité et dont la définition est reprise ensuite par les chercheurs mobilisant le concept, ce pour quoi je m'attarde dessus :

« Ce que j'essaie de repérer sous ce nom, c'est, premièrement, un **ensemble résolument hétérogène**<sup>47</sup> comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. **Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments.**

Deuxièmement, ce que je voudrais repérer dans le dispositif, c'est justement la **nature du lien qui peut exister entre ces éléments hétérogènes.** (...) entre ces éléments, discursifs ou non, il y a comme un jeu, des changements de position, des modifications de fonctions, qui peuvent, eux aussi, être très différents.

Troisièmement, par dispositif, j'entends une sorte – disons - de formation, qui, à un **moment historique donné**, a eu pour **fonction majeure de répondre à une urgence.** Le dispositif a donc une **fonction stratégique dominante.** » (Foucault, 1994b, p. 299)

Un peu plus loin dans l'entretien, Foucault précise ce qu'il entend par la nature stratégique du dispositif :

---

<sup>47</sup> Mon surlignage

« J'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation de rapports de forces, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de forces, soit pour les développer dans telle direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif est donc toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours lié aussi à une ou à des bornes de savoir, qui en naissent mais, tout autant, le conditionnent. C'est ça, le dispositif : **des stratégies de rapports de forces supportant des types de savoir, et supportés par eux.** » (*ibid*, p.300)

Dans sa conception du dispositif, Foucault insiste donc sur quelques éléments majeurs (Aggeri, 2014, 2017; Gilbert & Raulet-Croset, 2021; Le Breton & Aggeri, 2018; Raffnsøe et al., 2016)reton & Aggeri, 2018; Raffnsøe et al., 2016) :

- 1) **Les éléments constituant le dispositif sont hétérogènes**, aussi bien matériels que non-matériels, structurels, discursifs, scientifiques et non-scientifiques. Plutôt que de déterminer *ex-ante* ce que sont les éléments du dispositif, Foucault laisse ouvert ce qui le constitue et qui contribue à agir sur les pratiques individuelles (en l'occurrence sexuelles), c'est même un choix méthodologique d'étude.
- 2) **La nature fondamentalement relationnelle du dispositif** : par ce mouvement, il souhaite s'éloigner d'approches substantives du pouvoir, en mettant au cœur les liens et la nature des liens entre les éléments le constituant, et leur évolution.
- 3) **L'évolution du dispositif n'est pas déterminée**, elle est le produit incertain et récursif des différents éléments entre eux, des savoirs produits et mutuellement construits avec l'évolution des relations entre les éléments.
- 4) **Le dispositif est associé à une intentionnalité, une finalité**, soit une stratégie émise par un acteur souhaitant orienter les conduites d'autres acteurs, et cette stratégie s'inscrit dans un moment historique. Pour autant, si l'existence d'une stratégie produit des cadrages de l'action, elle ne réduit pas le processus à une simple application descendante. Elle est un moteur du déploiement du dispositif, mais celui-ci se constitue également dans les réactions, les initiatives d'autres acteurs, les savoirs produits et les articulations avec des dispositifs existants.
- 5) **Le dispositif agit sur les « micro-pratiques » des individus**, sur les actions individuelles.

### 5.2.2.2. *Le dispositif comme infrastructure de la gouvernementalité*

L'intentionnalité, la « fonction stratégique » à l'origine d'un dispositif, souligne le fait que les actions et discours entrepris alors viennent répondre à une volonté d'action par un pouvoir appuyé sur une raison (d'Etat dans les travaux initiaux (Foucault, 1994c)), ce que Foucault a développé ensuite sous le terme de « gouvernementalité ». Ainsi, les dispositifs sont l'infrastructure d'action de rationalités gouvernementales qui sont situées historiquement.

Comme pour le concept de dispositif, l'élaboration de celui de gouvernementalité a été progressive chez Foucault (Aggeri, 2021). Dans son cours donné au Collège de France Sécurité, territoire et population (1977-1978), il consacre une séance à la « gouvernementalité » (Foucault, 1994a), dans laquelle il explicite le passage progressif entre le XVIème et le XVIIIème siècle en Europe d'un gouvernement du territoire et de l'espace appuyé sur la souveraineté de la loi à un gouvernement des « choses », ce qui compose le territoire, à commencer par la population, qui va prendre un tour novateur :

« Par ce mot de « gouvernementalité », je veux dire trois choses. Par gouvernementalité, j'entends l'ensemble constitué par les institutions, les procédures, analyses et réflexions, les calculs et les tactiques qui permettent d'exercer cette forme bien spécifique, bien que complexe, de pouvoir, qui a pour cible principale la population, pour forme majeure de savoir, l'économie politique, pour instrument technique essentiel les dispositifs de sécurité. Deuxièmement, par « gouvernementalité », j'entends la tendance, la ligne de force qui, dans tout l'Occident, n'a pas cessé de conduire, et depuis fort longtemps, vers la prééminence de ce type de pouvoir qu'on peut appeler le « gouvernement » sur tous les autres : souveraineté, discipline ; ce qui a amené, d'une part, le développement de toute une série d'appareils spécifiques de gouvernement et, d'autres part, le développement de toute une série de savoirs. Enfin, par gouvernementalité, je crois qu'il faudrait entendre le processus ou, plutôt, le résultat du processus par lequel l'État de justice du Moyen Âge, devenu aux XVe et XVIe siècles État administratif, s'est trouvé petit à petit « gouvernementalisé » » (Foucault, 1994 La gouvernementalité, p. 655).

Comme le relève Aggeri (Aggeri, 2005, 2021), la gouvernementalité telle que travaillée par Foucault encapsule deux conceptions du terme :



- La première est une **thèse historique** relative à la transformation du pouvoir étatique dans les sociétés modernes, qui se concrétise par le **passage du souverain au gouvernement**, dont l'objet d'action est l'encadrement des populations et qui s'appuie sur de nouveaux savoirs (économie politique, statistiques) et des dispositifs de sécurité.
- La seconde est un **cadre d'analyse des pratiques de gouvernement**, dont l'objet est la « conduites des conduites », à travers un ensemble de stratégies, de tactiques et de techniques qui ne visent pas tant la contrainte directe par soumission que le **cadrage du champ d'action des individus à travers des dispositifs**.

Dans cette seconde acception, le lien entre gouvernementalité et dispositif est direct, comme Foucault l'amène dans le développement de son propos dans son cours sur « La Gouvernementalité » (1994a). Il explique que la définition du « gouvernement » qui émerge progressivement est orientée par des « finalités » (et non un « bien commun ») et s'appuie sur une nouvelle capacité « à disposer » :

**« Et, pour atteindre ces différentes finalités, on va disposer des choses. Ce mot de « disposer » est important. Ce qui, en effet, permettait à la souveraineté d'atteindre sa fin, l'obéissance aux lois, c'était la loi elle-même ; loi et souveraineté faisaient donc absolument corps l'une avec l'autre. Au contraire, ici, il ne s'agit pas d'imposer une loi aux hommes, il s'agit de disposer les choses, c'est-à-dire d'utiliser des tactiques plutôt que des lois, ou, à la limite, d'utiliser au maximum des lois comme des tactiques ; faire en sorte que, par un certain nombre de moyens, telle ou telle fin puisse être atteinte<sup>48</sup>. »** (p.646)

Ainsi, la gouvernementalité se présente comme une forme d'exercice du pouvoir finalisée sur des objets de gouvernement, plus distribuée, réflexive, de « conduite des conduites », qui repose sur la capacité à déployer un dispositif, composé d'éléments hétérogènes dont les liens constituent la robustesse et potentiellement l'instabilité, et que l'on peut qualifier d'infrastructure du pouvoir (Aggeri, 2008). Le pouvoir n'est alors plus une notion universelle, essentialisée, mais appréhendée de manière relationnelle et inséparable de savoirs qui le rendent effectif et qui sont produits dans les relations entre acteurs.

---

<sup>48</sup> Mon surlignage.

Après avoir restitué l'origine et le sens du dispositif selon Foucault et son lien à la notion de gouvernementalité, je vais à présent présenter la manière dont cette approche du dispositif a été importée en sciences de gestion, plus récemment que d'autres travaux et notions développés par Foucault.

### 5.2.3. L'importation du dispositif foucauldien en sciences de gestion

Si la gouvernementalité est un des thèmes foucauldien qui a le plus été repris et adapté en sciences de gestion et en théorie des organisations (Aggeri, 2021 ; Pezet, 2004 ; Raffnsøe et al., 2019), le concept de dispositif est resté bien plus dans l'ombre (cf. 5.2.1). Alors que le dispositif de gestion entendu comme « arrangement dans le temps et dans l'espace des personnes et des choses » (Moison, 2005) peut s'inscrire dans une certaine appréhension du gouvernement foucauldien, il laisse dans l'ombre des éléments majeurs, l'hétérogénéité des éléments (plus larges que l'approche centrée sur l'instrumentation de gestion), les liens entre eux comme nature même du dispositif et la nature stratégique du dispositif. Or des travaux récents mettent en évidence que l'approche foucauldienne du dispositif apparaît particulièrement pertinente pour analyser et rendre compte de formes d'action collective contemporaine, marquées par le caractère distribué des pouvoirs et des savoirs, par les boucles de rétroaction suscitant une incertitude sur les résultats des actions engagées, et par la variété des dispositifs cohabitant et agissant en renforcement ou en antagonisme (Aggeri, 2014, 2017 ; Raffnsøe et al., 2016). **Au regard de mes travaux et de mes perspectives de recherche, je souhaite m'inscrire dans cette lignée théorique.** Après avoir souligné différents intérêts théoriques et analytiques de l'approche foucauldienne pour la théorie des organisations, je restitue les contributions de Franck Aggeri (2008 , 2014, 2017 ; Le Breton & Aggeri, 2018) et de Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset (2021) à l'opérationnalisation du concept et de la méthodologie associée.

#### *5.2.3.1. Les intérêts de l'approche foucauldienne du dispositif pour les sciences de gestion et la théorie des organisations*

Tout d'abord, l'approche foucauldienne du dispositif mêle des **éléments plus riches et moins pré-déterminés** que l'approche autour des instruments de gestion. L'élargissement de la focale d'analyse à des éléments aussi bien socio-matériels que discursifs contribue à restituer la

complexité des phénomènes organisationnels (Aggeri, 2014), surtout lorsqu'ils sont initiés et retravaillés par de multiples acteurs, comme j'ai pu l'illustrer dans le chapitre 4 à propos des politiques publiques ayant pour objet la perte d'autonomie des personnes âgées.

En cherchant à rendre compte de la variété des pratiques de pouvoir, de leur lien indéfectible à des discours et à des savoirs et le caractère dynamique et indéterminé des dispositifs, l'analyse foucauldienne me semble également permettre d'éviter deux pièges en sciences sociales. Le premier est l'enfermement dans de grandes dichotomies appuyées sur des principes qui seraient universels et absolus (autonomie/contrôle, discursif/non-discursif, structure/agence, instrumental/social), et qui se heurtent à des limites analytiques dès lors qu'on les mobilise sur des études empiriques (Aggeri, 2014; Gilbert & Raulet-Croset, 2021; Hatchuel, 2000, 2005b; Raffnsøe et al., 2016). Ainsi, l'entreprise démocratique ou l'entreprise libérée ne sont pas des horizons d'organisations sans contrôle, mais dans lesquelles la place des autonomies relatives et des modalités de leur contrôle se discutent sur des principes différents de celui de l'entreprise capitaliste-hiérarchique, et qui n'échappent pas à la problématique de la régulation du pouvoir (Gilbert et al., 2020).

Un second piège est celui du regard du chercheur sur l'objet contemporain qu'il étudie, qui peut le conduire à observer du « nouveau », au motif qu'un discours managérial ou sociétal le présente ainsi, sans compréhension du temps long de construction des dispositifs et des multiples avatars qui peuvent se succéder sur un objet (Hatchuel, 2000 ; Le Breton & Aggeri, 2018). La **méthode généalogique** permet alors de restituer les processus de sédimentation, de tension entre dispositifs, d'évolution et d'adaptation, évitant ainsi le risque de périodisation trop rapide et sans continuité (Raffnsøe et al., 2016) et permettant de « dénaturiser » les objets organisationnels et les processus étudiés (Aggeri, 2014). Il s'agit de se départir d'une approche mécaniste des organisations, sans pour autant tomber dans une appréhension de ces dernières dénuée de finalité, de sens et de raison dans l'action (Raffnsøe et al. 2016). La stratégie et le management ne sont alors pas considérés comme des « universaux » mais comme des pratiques, un processus de « *wayfinding* » (Chia & Holt, 2009).

Enfin, l'approche par le dispositif foucauldien propose un niveau d'analyse qui n'écrase pas les actions individuelles, les « micro-pratiques », admettant que ces dernières ne sont pas strictement déterminées par les différents dispositifs, mais cadrées, ce qui induit une vision potentialiste de l'action collective, la réalisation de l'objet d'action n'étant jamais certaine mais favorisée, orientée et contrainte par les différents cadrages de l'action individuelle (Aggeri,

2014; Raffnsøe et al., 2016). Le dispositif est donc un niveau d'analyse intermédiaire entre une orientation générale, un objet de gouvernementalité, et les pratiques individuelles concrètes (Aggeri, 2017). Il permet ainsi de rendre compte de la manière dont se dispose un ensemble d'éléments en relations, qui sont pour moi fondamentalement des éléments d'organisation, c'est-à-dire de support de l'action collective finalisée.

Des chercheurs français, Franck Aggeri (2008, 2014, 2017 ; Le Breton & Aggeri, 2018) et Patrick Gilbert<sup>49</sup> et Nathalie Raulet-Croset (2021) ont travaillé depuis une dizaine d'années au renouvellement et à l'enrichissement de l'approche par les instruments et les dispositifs de gestion en opérationnalisant le dispositif foucauldien pour l'étude des organisations, ce dont je rends compte successivement à présent.

#### *5.2.3.2. L'opérationnalisation du dispositif foucauldien en management stratégique par Aggeri*

Franck Aggeri mobilise la conceptualisation foucauldienne du dispositif dans deux directions, la première en l'important dans le champ du management stratégique (2008, 2014), puis pour faire le lien entre management et études de la performativité des actes de langage dans les organisations (2017 ; Le Breton & Aggeri, 2018). Il expose à chaque fois l'enrichissement théorique qu'apporte le dispositif pris dans son acception foucauldienne, l'adapte à un objet d'étude gestionnaire et propose une méthode d'étude illustrée empiriquement.

Pour Aggeri (2008, 2014 ; Le Breton & Aggeri (2018), le champ du management stratégique est pris entre deux écueils. L'« essentialisme » et la prescription des modèles de type cognitif (Ansoff, matrice BCG, Porter...) ne permettent pas de décrire l'action stratégique, ils en formalisent simplement une intention. Mais le risque inverse est la dilution du caractère stratégique de certaines actions dans un « tout est stratégique », qu'il relève dans certains travaux du courant *strategy-as-practice*. L'approche par les dispositifs permet alors de restituer l'action stratégique comme « processus d'expérimentation » qui produit un « cadrage » et dans lequel émergent et interagissent des éléments de diverses natures qui créent des pratiques en réponse à une « urgence stratégique », terme qu'il reprend de Foucault et par lequel il désigne une intentionnalité au sein de l'organisation, une projection d'action sur un problème considéré comme majeur par des acteurs managériaux.

---

<sup>49</sup> Voir aussi Chiapello & Gilbert (2013).

Il y a pour Aggeri (2014) une spécificité de l'action stratégique et des dispositifs la soutenant dans les moments d'émergence d'un nouveau champ d'action stratégique, moments où les incertitudes vont de pair avec de l'instabilité organisationnelle. La dimension projective propre à la stratégie est présente, mais les conditions de sa réalisation restent à concrétiser. C'est ce qui amène notamment Aggeri à distinguer le terme de dispositif de gestion, dans lequel peut se retrouver n'importe quelle démarche gestionnaire finalisée, de la notion de « **dispositif stratégique** », dont les dispositifs de gestion constituent des « briques élémentaires ». Le dispositif stratégique est ainsi défini : « **agencement d'éléments hétérogènes (discursifs, matériels, organisationnels, humains et cognitifs) en vue d'une finalité stratégique** » (Le Breton & Aggeri, 2018, p.853).

Deux cas empiriques sont particulièrement développés et éclairent le potentiel d'application du dispositif stratégique : le cas de la construction durable chez Lafarge (Aggeri, 2014) et l'introduction d'une comptabilité carbone dans une grande entreprise de construction (Le Breton & Aggeri, 2018).

Dans ce dernier cas, et dans un article précédent (Aggeri, 2017), Franck Aggeri tisse également des liens entre les dispositifs foucauldien et la performativité. Pour lui, les actes élémentaires d'action, qu'ils soient oraux, écrits ou calculatoires, « acquièrent un sens et une puissance performative dès lors qu'on les situe dans le cadre plus large des dispositifs de management dans lesquels ils s'insèrent » (Aggeri, 2017, p.46). Ceux-ci sont eux-mêmes inscrits dans des formes de gouvernementalité « dans lesquelles ils opèrent et qui leur fournissent les ressources symboliques, matérielles et cognitives utiles à leur exercice » (idem, p.41). Dans ce contexte, les **dispositifs de management** désignent « **l'agencement d'éléments hétérogènes – discursifs, cognitifs, matériels – par des managers visant à cadrer, orienter et guider les conduites des subordonnés vers des fins assignées** » (2017, p.43).

Dans un effort d'opérationnalisation des concepts dérivés du dispositif foucauldien, Aggeri propose également des éléments méthodologiques pour leur étude. Il rejoint Foucault sur le fait que la genèse des dispositifs est le moment où le dispositif est le plus repérable dans son ensemble, les éléments le constituant pouvant être invisibilisés par la suite en régime d'action stabilisé car « faisant partie du paysage » (Aggeri, 2014). Pour étudier la genèse des dispositifs, stratégique ou de management, une méthode processuelle est nécessaire, qu'elle soit généalogique (Aggeri, 2014) ou pragmatiste dans la conception de l'« enquête » selon Dewey

(Aggeri, 2017). Il s'agit alors de remonter à l'origine de la « problématisation », de ce qui provoque l' « urgence stratégique », puis de chercher à tracer, dans des documents, des discours, des instruments, de nouvelles organisations, ... la manière dont le problème est transformé en une finalité avec de premières perspectives pratiques, dont il s'agit de suivre la manière dont elles prennent forme, se déploient ou non, sont rejetées...

Je relèverai un dernier point sur lequel insiste Aggeri : le dispositif foucauldien n'est pas multi-niveau, son objet est de cadrer et d'orienter les « micro-pratiques », qui sont donc la finalité du cadrage. Mais les « micro-pratiques », qu'il appelle également « actes élémentaires » (Aggeri, 2017), n'existent pas seules. Elles sont en lien avec d'autres « actes élémentaires » et sont cadrées par les dispositifs, stratégique ou de management.

#### *5.2.3.3. L'actualisation du dispositif de gestion par Gilbert et Raulet-Croset*

Dans un ouvrage récent récompensé du prix du meilleur essai par la FNEGE, Lire le management autrement : le jeu des dispositifs (2021), Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset proposent une approche renouvelée et transverse aux différentes sous-disciplines des sciences de gestion, par laquelle ils entendent dépasser la dichotomie qui traverse la discipline entre une conception instrumentale et une conception sociale de l'organisation à partir d'une « nouvelle socio-technique » qui articule indissociablement les deux éléments et qui assume la production de connaissances scientifiques et actionnables, c'est-à-dire mobilisable dans la vie des organisations (Avenier, 2004).

A cette fin, ils proposent une actualisation de la notion de dispositif de gestion à partir de la conception foucauldienne du dispositif. Ils définissent ainsi les **dispositifs de gestion** comme « **des arrangements, provisoires et évolutifs, entre des éléments matériels et idéels, organisés en vue de réguler les activités collectives et contribuer, par hypothèse, à une performance.** » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p.84).

Ils reprennent donc les éléments centraux du dispositif foucauldien pour caractériser le dispositif de gestion :

- l'hétérogénéité des éléments qui le composent, mêlant « idéal et matériel », dont les relations « assurent une certaine stabilité au dispositif » (p.81) ;
- l'historicité des dispositifs, marqué par un moment de genèse et un processus d'existence et d'adaptation au-delà en rapport avec les effets produits ;

- une fonction stratégique, au sens d'une finalité travaillée par des relations de savoir-pouvoir.

Dans un souci d'opérationnalisation, les auteurs choisissent ensuite de centrer leur étude des dispositifs de gestion à partir de quatre éléments, qui ne sont pas des entités, mais des dimensions d'analyse, inscrites dans un processus global, qui permettent d'éclairer la structure et la dynamique des dispositifs de gestion :

- **l'idéologie**, qui correspond au « régime de vérité » de Foucault, est « un ensemble d'idées, de représentations propres un groupe social (...) qui oriente les attitudes et les comportements au sein de ce groupe » (p.102) ;
- **le langage**, composé d'éléments oraux et écrits qui peuvent aussi bien être des facteurs de prescription, de formalisation ou encore des repères cognitifs pour les acteurs (p.127) ;
- **l'instrumentation de gestion**, définie comme « un moyen, conceptuel ou matériel, potentiellement doté de propriétés structurantes par lequel un individu (ou un groupe) engagé dans un processus de gestion poursuivant certains buts organisationnels, met en œuvre une technique de gestion par laquelle il produit certains effets. » (p.162)
- **l'espace**, qu'il soit territorial ou organisationnel, qui est une combinaison de dimensions matérielles et sociales (les relations entre les acteurs) jouant selon les cas comme support ou ressource de l'action.

Les auteurs s'attachent également à l'analyse de la dynamique des dispositifs, à partir de la notion d'agencement (Girin, 1995), mettant l'accent sur l'évolution temporelle de l'assemblage entre les différents éléments d'un dispositif de gestion. Méthodologiquement, ils suggèrent de se rapprocher des analyses processuelles (Langley, 1999; Mendez (Coord.), 2010), en accordant de l'attention aux différents éléments de contexte influençant le dispositif et aux événements conduisant à des réagencements des dispositifs de gestion. C'est un point qui me semble particulièrement important et que je développe dans la prochaine sous-partie exposant la notion de « mise en dispositif ».

Dans le mouvement d'ensemble proposé par Gilbert et Raulet-Croset, on observe selon moi une actualisation de la notion de dispositif de gestion tel qu'elle était employée dans ce que j'ai

appelé la première vague théorique des dispositifs de gestion, par un **élargissement des éléments pris en compte**, notamment discursifs, des liens entre eux, et de l'attention portée au caractère indéterminé du processus malgré son orientation finalisée. La proposition se veut transversale aux sciences de gestion et peut s'appliquer à l'ensemble des phénomènes organisationnels existants, qu'ils s'agissent de pratiques circonscrites au sein d'une organisation à des mouvements bien plus larges d'action collective.

Je vais à présent expliciter ma propre synthèse et les propositions conceptuelles que j'en ressors à travers les notions de « dispositif organisationnel » et de « mise en dispositif organisationnel ».

### 5.3. Du « dispositif organisationnel » à l'étude de la mise en dispositif organisationnel

#### 5.3.1. Qu'est-ce qu'un « dispositif organisationnel » ?

On peut constater dans les travaux important et opérationnalisant le dispositif foucauldien dans l'étude des organisations une grande convergence. Cette dernière est assise sur un prolongement et un renouvellement des programmes de recherche portant sur les effets de l'instrumentation gestionnaire sur l'action collective organisée. Le dispositif cadre les actions individuelles et collectives par un ensemble plus ou moins lié d'éléments hétérogènes, constitué progressivement, et souvent provisoirement, dans une perspective finalisée. L'accent est mis sur l'hétérogénéité des éléments constituant le dispositif, sur leurs liens qui donnent corps aux éléments (Aggeri emploie le terme de « morphologie » du dispositif pour caractériser cet ensemble d'éléments et leur liens), sur les jeux de savoir-pouvoir qu'ils contribuent à cadrer et à produire de manière dynamique et orientée vers une finalité « stratégique ».

La principale différence entre les deux travaux relatés que j'identifie est l'accent mis sur le caractère « stratégique » chez Aggeri. Il fait de l'action stratégique une catégorie à part, qu'il adapte dans son appréhension des dispositifs « de management » comme étant des éléments « agencés par des managers visant à cadrer, orienter et guider les conduites des subordonnés vers des fins assignées » (2017, p.43). **Le pouvoir hiérarchique est donc sous-jacent à l'orientation des dispositifs stratégiques ou de management** et trouve son application dans les cas étudiés de grandes entreprises capitalistes-hiérarchiques.



Pour leur part, Gilbert et Raulet-Croset emploient un verbe, « réguler », pour évoquer l'exercice d'un « contrôle » (2021, p.85) au regard de certains attendus, qui peuvent être des « normes » (« d'efficacité », « éthique ») ou ceux issus de la « gouvernance d'une organisation » (p.85). Ils laissent donc plus **ouverte la possibilité d'une variété de figures de pouvoir**, pas forcément hiérarchiques et potentiellement pluralistes, l'accent étant mis sur **l'absence d'auto-organisation et l'existence d'une activité de régulation** associée à une finalité « officielle », d'autres finalités pouvant co-exister. Le caractère d' « urgence stratégique » chez Foucault est ramené à l'idée d'une « performance », et ils insistent plus sur la multiplicité des conceptions que peut représenter cette dernière (2021, p.85), plutôt que sur l'idée d'un dispositif fondamentalement « finalisé » et « orienté ».

Je voudrais ici proposer de légers ajustements de définition et de dénomination afin **d'ancrer encore plus le dispositif comme cadre théorique et analytique de l'ensemble des classes d'action collective existantes**, qu'elles soient mono- ou pluri-organisationnelles, qu'elles soient de nature administrativo-hiérarchique ou plurielle.

Si les dispositifs foucauldien sont déclinés par rapport à des objets politiques, de surveillance, de sécurité ou encore de sexualité, leur adaptation à l'étude des organisations conduit Aggeri à distinguer le « dispositif stratégique » du dispositif de gestion lié à l'instrument de gestion. Il souligne la limitation des types d'objets étudiés via ces derniers, qui ne se prêtent pas à la complexité et à l'envergure des dispositifs étudiés par Foucault. Conserver le terme revient alors à le fondre dans « toute démarche gestionnaire finalisée » (Aggeri, 2014, p.50). Mais la terminologie et la définition du dispositif « stratégique » réduit la classe de phénomènes étudiés à ceux marqués par un caractère descendant et hiérarchique relativement marqué, **au détriment de processus plus émergents, polyarchiques**, que l'on retrouve dans des phénomènes mêlant mouvements sociaux, actions associatives émergentes, irruption d'acteurs entrepreneuriaux et acteurs politiques et administratifs de différents niveaux. Je pense ici aux phénomènes relatifs à la protection de l'environnement, au domaine de la santé, par exemple dans la lutte contre les maladies rares ou le SIDA (Barbot, 1998; Rabeharisoa, 2007) et, pour reprendre un sujet que j'ai traité empiriquement, à l'aide aux proches aidants, dont la construction de dispositifs a reposé sur un mélange d'initiatives locales, associatives, de pairs, relayées, structurées puis reconnues médiatiquement et comme objet politique.

Je rejoins cependant Aggeri sur le fait que **la dimension finalisée est fondamentale**, le dispositif est relatif à un objet (qui peut être flou, évoluer, changer), comme une organisation se définit par l'existence d'un objectif commun (Barnard, 1938/1968). Je le rejoins également sur le fait que **la reprise du terme de « dispositif de gestion » restreint l'appréhension de l'originalité de la conceptualisation foucauldienne** et ce qu'elle vise analytiquement.

En outre, et de manière plus foucauldienne, le terme de « gestion » est saturé hors de son champ scientifique de représentations négatives qui le renvoient à l'expression d'un capitalisme financier et néo-libéral qui s'est déployé depuis les années 1980 (par exemple, Boltanski & Chiapello, 1999; Boussard, 2022). Un ajustement de terminologie me semble ainsi utile pour contrer le réductionnisme du pilotage de l'action organisée à un ensemble de techniques de gestion, ce qui n'empêche en rien leur critique, mais ne réduit pas leur objet à celles-ci et à leur caractère instrumental.

C'est pourquoi je propose plutôt le terme de « **dispositif organisationnel** », le qualificatif permettant de souligner son caractère finalisé (comme toute action collective organisée), s'appliquant à tout phénomène organisationnel, capitaliste-hiérarchique, administrativo-hiérarchique, pluraliste..., tout en évitant de le rabattre sur le dispositif de gestion associé à l'instrument de gestion. Enfin, le terme de « dispositif organisationnel » se veut bien **l'infrastructure de l'action organisée**, son support, qui est à distinguer des micro-pratiques et des actes élémentaires de gestion. Le dispositif organisationnel les rend possible, les cadre mais ne les détermine pas.

Je définis le dispositif organisationnel comme « **l'agencement régulé en vue d'une finalité organisationnelle d'éléments de nature hétérogène (discursifs, matériels, cognitifs, humains, relationnels) agissant sur les pratiques des acteurs** ».

Le terme d'agencement est ici considéré comme une « manière d'arranger, de mettre en ordre » (Dictionnaire Trésor de la langue française<sup>50</sup>) qui est moins connotée que le terme d'arrangement, qui inclut une idée d'ordonnement (idem<sup>51</sup>), plus mécaniste et moins ouverte à l'« agence » des acteurs (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p.210). Il est employé dans le même sens qu'Aggeri (Aggeri, 2017 ; Le Breton & Aggeri, 2018).

---

<sup>50</sup> <http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=117044745;>

<sup>51</sup> <http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=117044745;>

J'entends ici « régulé » dans le sens de Gilbert et Raulet-Croset (2021, p.85), c'est-à-dire d'exercice d'un certain contrôle, de pouvoirs, tout en laissant ouvertes la nature et la forme de ceux-ci.

**Méthodologiquement**, Foucault met l'accent sur le **moment de création** ou de changement des dispositifs pour les étudier, ce qui est repris par Aggeri et Gilbert et Raulet-Croset. Si la situation de création a plus été mise en avant (voir Aggeri 2014 ; 2017 ; Le Breton et Aggeri, 2018), Foucault évoque les **moments de reconfiguration des dispositifs**, d'adaptation en retour aux effets qu'il produit, voire de dépassement de son objet initial (Foucault, 1994, p.299). Pour observer de tels mouvements, la « **crise** » des **dispositifs organisationnels** me semble également un moment particulièrement porteur pour étudier leur déploiement ou leur restructuration. Par crise de dispositif, je veux dire que le dispositif organisationnel ne répond pas aux finalités projetées ou qu'il est contesté et que s'en suit une « agitation » des éléments et de leurs liens. C'est un point d'entrée qui ouvre la voie à une recherche généalogique, comme j'ai pu le faire sur le cabinet X pour problématiser la nature de la crise à laquelle ses membres étaient confrontés. Les tensions de la régulation démocratique n'étaient qu'une dimension d'un problème qui prenait sa source dans une crise fondamentale de l'exercice de l'activité professionnelle, elle-même liée à la transformation des demandes des clients dans un contexte de crise économique (Gand, 2008, 2015).

Je vais à présent présenter la notion de mise en dispositif organisationnel et l'intérêt que j'identifie à un rapprochement de leur étude avec les approches théoriques portant sur les processus organisationnels.

### 5.3.2. La mise en dispositif organisationnel comme processus de changement organisationnel

#### *5.3.2.1. Articuler espace et temps dans l'étude des dispositifs organisationnels*

Qu'on le prenne dans l'acception originelle de Foucault ou dans ses transpositions organisationnelles, le dispositif est de l'ordre du spatial, au sens d'un arrangement d'éléments liés entre eux, et inscrit dans un moment historique, qui est un temps long chez Foucault. Dans l'émergence d'un dispositif organisationnel, dans la manière dont il se constitue, se déploie,

s'ajuste et se transforme, il me semble que la dimension temporelle est aussi centrale que la dimension spatiale. La dimension temporelle mérite une attention particulière pour rendre intelligible les effets produits par le dispositif organisationnel sur l'action individuelle et collective et par là-même sur la réponse apportée à la finalité qui en a occasionné tout ou partie de l'existence. Il y a donc une dynamique de l'émergence et du devenir des dispositifs, de leur concrétisation organisationnelle, que j'appelle « mise en dispositif » et qui correspond au processus de changement organisationnel dans lequel un dispositif organisationnel est élaboré, mobilisé, adapté ou révisé et plus ou moins articulé à d'autres éléments.

Je propose le terme de mise en dispositif organisationnel plutôt que celui d'agencement organisationnel proposé par Girin (1995) et repris par Gilbert et Raulet-Croset (2021, chap. 8), qui se veut un regard dynamique sur l'arrangement des éléments du dispositif entre eux, et qui pour Aggeri est employé comme synonyme de mise en dispositif (Le Breton & Aggeri, 2018, p.853). L'expression « mise en » renvoie explicitement à l' « action d'établir ou de modifier » quelque chose (Dictionnaire Trésor de la langue française<sup>52</sup>) et me semble éviter l'ambiguïté pouvant exister entre les termes d'arrangement et d'agencement. De plus, il permet une économie de concept en concentrant l'analyse sur le dispositif organisationnel selon une approche processuelle qui invite à considérer explicitement la dimension temporelle du phénomène (Langley, 1999; Mendez (Coord.), 2010). Il s'agit alors d'analyser, d'expliquer la manière dont des dispositifs organisationnels se déploient et contribuent à faire exister de nouvelles formes d'action collective, que je ramène à l'idée de changement organisationnel, employé comme le fait de produire du nouveau, de la différence, au sein d'une action collective organisée.

A travers cette proposition, l'objectif est d'affermir l'étude de la concrétisation de dispositifs organisationnels dans sa dimension temporelle, et pour cela de l'adosser aux apports théoriques et méthodologiques de l'analyse des processus en sciences sociales (Abbott, 1990; Langley, 1999; Pettigrew, 1997; Van de Ven & Poole, 1995). Les éléments de ce champ d'analyse peuvent contribuer à éclairer la manière dont l'hétérogénéité des éléments, les liens entre eux, leur stabilité, leur déséquilibre ou leur défaillance sont compris. J'y vois un intérêt particulier pour l'étude de phénomènes pour lesquels la lunette temporelle retenue est déterminante pour l'interprétation. C'est le cas, par exemple, des réformes de l'action

---

<sup>52</sup> <http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?188;s=117044745;r=11;nat=;sol=2;>

publique, qui peuvent être évaluées comme des échecs au regard de leur objet initial ou considérées dans des « trajectoires de réformes » (Bezes & Palier, 2018) dans lesquelles peuvent être identifiés des sédimentations, des concrétisations de dispositifs organisationnels et des effets structurant pour les actions individuelles et collectives. Cela semble également adapté à l'étude des grands défis sociétaux, tel que les politiques relatives au traitement des pollutions industrielles (Aggeri, 2005) ou au traitement des « *wicked problems* » souvent au cœur des politiques publiques de gouvernance (Klijn & Koppenjan, 2016). En d'autres termes, l'approche processuelle offre analytiquement (c'est encore un autre défi méthodologiquement) une perspective de clarification de la place des dimensions spatiale et temporelle dans l'étude de la mise en dispositif organisationnel.

Je conçois enfin la mise en dispositif organisationnel comme un processus dans lequel **l'apprentissage collectif est déterminant** pour la constitution progressive des acteurs, de leurs rôles, de l'instrumentation de gestion, de la régulation et bien sûr des connaissances et compétences mobilisées. En cela, outre Foucault (1975, 1976, 1994) et les relations de savoir-pouvoir, je rejoins les approches américaines de Dewey (2005), Follett (1924) ou Barnard (1938), ou plus récemment d'Hatchuel (1986, 1994, 2000).

#### *5.3.2.2. Les clarifications conceptuelles des études de processus*

La dimension temporelle dans les phénomènes organisationnels est évidente empiriquement mais souvent insuffisamment traitée analytiquement et théoriquement. C'est ce constat qui a conduit un ensemble de chercheurs en sciences sociales à prendre à bras le corps la question du processus (Langley, 1999; Langley et al., 2013; Pettigrew, 1997; Van de Ven & Poole, 1995), qui peut être en première approche défini comme « **un enchaînement de faits dans le temps aboutissant à un résultat, ou un phénomène conçu comme actif et organisé dans le temps** » (A. (Ed) Mendez, 2010, p. 5).

L'intérêt des approches processuelles vaut pour l'étude de phénomènes incorporant du temps (ex : un projet, un changement organisationnel), mais aussi, comme l'avancent Mendez et al. (2010, p.14s), pour « **donner du sens à des situations critiques** », pour éclairer la situation, son « encastrément » dans un contexte (idem, p.15) et **ne présuppose pas de linéarité dans le déroulement des trajectoires.**

Citons encore Mendez et al., dans l'introduction de leur ouvrage Processus : concepts et méthodes pour l'analyse temporelle en sciences sociales (2010) : « L'explication de certains phénomènes nécessite en effet de mettre en jeu des données de nature très hétérogènes (événements, faits, parcours mais aussi sentiments, perceptions ou envies), situées à des niveaux multiples (individu, collectif, société, marché du travail...) et dans des lieux et organisations très différents (familles, associations, entreprises, groupes d'amis, etc.). Le plus souvent, ces éléments évoluent à des rythmes différents et ils le font en suivant des logiques non linéaires » (p.15).

La résonance entre ce propos et la conceptualisation par les dispositifs foucauldien renforce selon moi **l'intérêt d'une convergence entre les deux approches**, grâce aux apports conceptuels des recherches en sciences sociales relatives à l'étude des processus.

Mendez et al. (2010) proposent une théorisation des processus à partir de **quatre « piliers »** que je reprends ici pour appuyer l'étude de la mise en dispositif organisationnel<sup>53</sup>. Ce travail permet de faire la synthèse et le lien entre des travaux qui sont souvent restés isolés et mettent parfois l'accent sur une partie seulement des piliers théoriques.

Ils définissent un **processus** comme « **un ensemble de phénomènes organisés dans le temps qui combine des ingrédients et des moteurs dont le changement éventuel permet d'identifier des séquences. Lorsque ces changements modifient l'orientation même du processus, ils correspondent à des bifurcations.** » (*idem*, p.19).

Les quatre piliers théoriques et analytiques d'un processus sont donc des « ingrédients » issus d'un contexte, des « moteurs » du mouvement, qui orientent le processus, des « séquences », qui sont des périodes marquant une articulation spécifique des ingrédients et d'un ou plusieurs moteurs, et enfin des « bifurcations » qui sont des séquences marquant une inflexion de la trajectoire du processus.

Les deux premiers « piliers », ingrédients et moteurs, font écho à la **composition d'un dispositif**. L'analyse de processus de changement organisationnel conduit à s'interroger sur le rôle du contexte sur les événements observés, ce que Pettigrew a particulièrement illustré dans son travail d'étude longitudinal sur le changement stratégique (1990), au risque analytique que tout

---

<sup>53</sup> Gilbert et Raulet-Croset (2021, p.226) y font aussi référence d'un point de vue méthodologique pour étudier la dynamique des dispositifs.

élément de contexte soit considéré comme agissant et ne permette pas de dépasser le récit monographique (Mercier & Oiry, 2010) et au risque méthodologique que le chercheur se retrouve « asphyxié par les données (Pettigrew, 1990). C'est pourquoi Mercier et Oiry (Mercier & Oiry, 2010, p. 29) distinguent le contexte, défini comme l' « ensemble des éléments présents dans une situation », des **ingrédients**, définis comme les « **éléments d'un contexte identifié par le chercheur comme agissant sur la trajectoire d'un projet spécifique** ». Ils « peuvent être de nature physique (environnement, saison, paysage, etc.), structurelle (cadres, organisations, lois, règles, etc.), culturelle (représentations, valeurs, etc.), sociale (acteurs individuels ou collectifs et leurs actions, etc.) ». Sans que la liste ne se recouvre complètement avec celle du dispositif foucauldien, on peut sans difficulté l'adapter et les faire converger. La question des liens entre ces éléments semble moins au cœur, quoique évoquée (on le retrouve plus au sein de la définition d'une « séquence »), l'accent étant mis sur la construction analytique qu'opère le chercheur dans son choix des ingrédients. Méthodologiquement, c'est la « pertinence » au regard d'un champ de validité (Passeron, 1991 cité par Mercier & Oiry, 2010) qui est soulignée, qui peut s'appuyer sur des changements d'échelle d'analyse et de la triangulation pour juger de l'effet d'un élément de contexte sur le déroulement du processus. Pour ma part, j'ajouterais, dans l'idée de triangulation, l'importance de générer plusieurs cas, même à l'intérieur d'une grande étude de cas, pour produire du contraste entre les situations, comme j'ai pu le faire lors de l'étude du cabinet X (travail sur quatre groupes pour élaborer le diagnostic organisationnel initial) (Gand, 2008) et sur les évaluations qualitatives de politiques publiques (Gand et al., 2014 ; Gand et al., 2017 ; Gand et Periac, 2019).

La question du mouvement dans le processus est abordée par Pérocheau et Correia (2010) en évitant de le rabattre sur une causalité première. C'est pourquoi ils préfèrent mobiliser le terme de **moteur**, qu'ils définissent comme « les **mécanismes génératifs du mouvement des ingrédients et de leurs assemblages au cours de la trajectoire** ». Ils s'appuient sur la typologie de Van de Ven & Poole (1995), élaborée à partir d'une large revue de littérature multi-disciplinaire, qui identifie quatre théories idéal-typiques du changement social :

- le cycle de vie : le changement est un programme, une succession d'étapes préexistantes qui s'enchaînent ;
- l'évolution : le changement est la succession de cycles de type darwinien variation-sélection-rétention ;

- la dialectique : le changement est le produit de tensions et d'un conflit, conflit qui peut d'ailleurs produire du changement comme de la stabilité ;
- la téléologie : le changement est construit à partir d'un objectif commun, qui influe sur le processus, dont la mise en œuvre génère une nouvelle situation, plus ou moins satisfaisante, qui amène potentiellement à des adaptations des moyens ou de la finalité.

L'identification d'un ou plusieurs moteurs est élaborée par le chercheur. Je trouve particulièrement utile de distinguer les moteurs dialectique et téléologique dans l'analyse, notamment pour expliquer des moments de crise dans un processus ou de stabilité contre-intuitive, par exemple lorsque les acteurs ont l'impression de mettre en œuvre « ce qu'il faut » mais que des blocages sont observés. Cela vient compléter la compréhension de la nature des liens qui peuvent être observés ou absents entre les éléments d'un dispositif organisationnel.

Les deux autres éléments sont utiles pour appréhender la mise en dispositif, non pas comme une « fixation » à un moment, mais comme un processus indéterminé, non-linéaire, marqué par un enchaînement de « séquences » et de « bifurcations » potentielles.

L'identification de **séquences** est au cœur de l'analyse processuelle. Elles sont définies par Longo, Mendez et Tchobanian (2010) comme des « **segments temporels d'une trajectoire qui articulent un ensemble d'ingrédients suivant un arrangement particulier** ». On est là encore proche de l'acceptation du dispositif organisationnel, les auteurs insistant sur l'importance de l'interaction entre les ingrédients, qui produit une certaine cohérence interne et une configuration sur un temps donné. La fin d'une séquence correspond alors à l'« affaiblissement de la cohérence interne du système », signe d'un changement à venir. On peut, me semble-t-il, intégrer le fait que dans le cas d'un dispositif en cours de construction, le passage d'une séquence à une autre peut être le fruit d'un changement d'ingrédients et de liens qui le font advenir de manière plus élaborée ou propagée à plus grande échelle, comme Le Breton et Aggeri (2018) ont pu le faire dans l'étude de la diffusion d'une comptabilité carbone au sein d'une grande entreprise et au-delà. C'est ce qu'illustre dans la figure 16 ci-après le passage de la séquence 1 à la séquence 2.

Enfin, certaines séquences sont selon Bidart et Brochier (2010) d'une nature différente puisqu'elles changent la trajectoire du processus. Les « **bifurcations** » sont « des **segments temporels d'une trajectoire caractérisés par une recomposition de la configuration des ingrédients et qui débouchent sur un changement d'orientation de la trajectoire** ». Dans ce cas,



un évènement particulier, imprévisible, génère une crise ou vient au contraire proposer une résolution à une situation de crise existante. La figure 16 illustre à droite une représentation où des évènements (ex : perte de lien entre ingrédients, apparition d'un nouvel ingrédient, tension sur un moteur) génèrent ou solutionnent une crise. Cette notion est utile pour analyser des phénomènes complexes et non-linéaires dont la trajectoire peut être impactée par un évènement interne ou externe. Dans les études empiriques que j'ai pu mener, je pense notamment à l'impact d'une décision politique prise à un moment donné parce qu'elle croise l'agenda d'un décideur ou encore au départ non prévu d'un acteur particulièrement impliqué dans un processus. Cela rejoint également l'attention que je porte à l'entrée par la crise organisationnelle pour analyser les dispositifs organisationnels, y compris en remontant aux séquences précédentes selon une méthode généalogique.

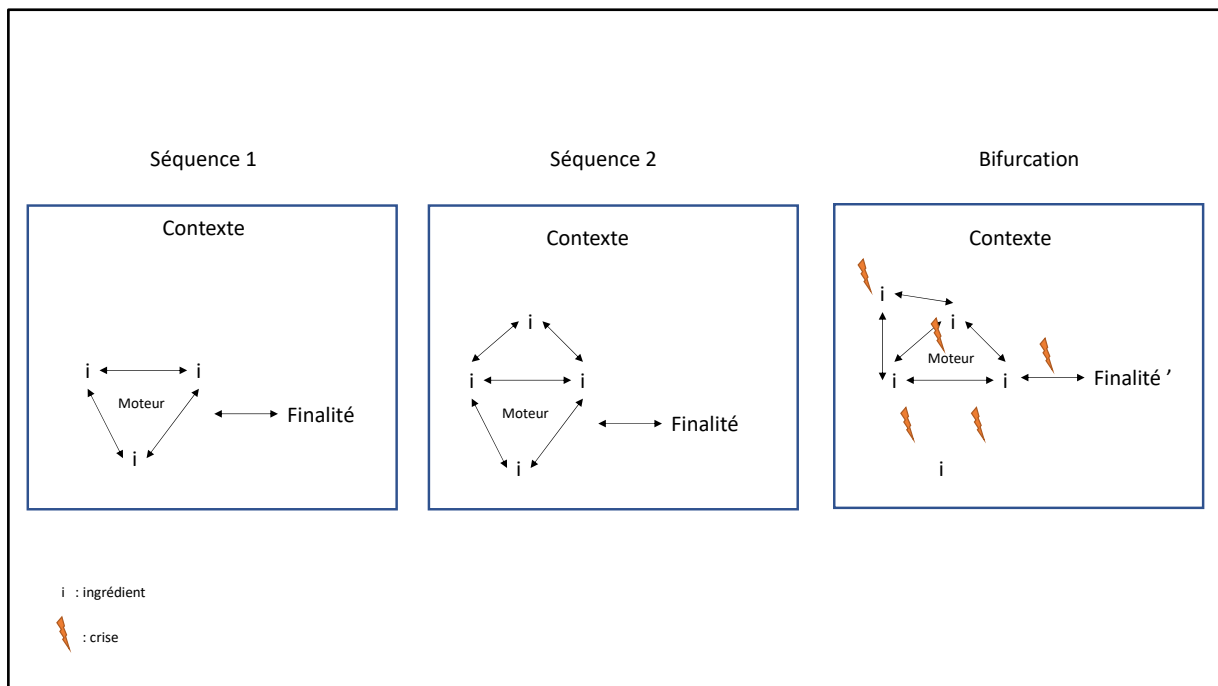


Figure 16. Illustration du cadre théorique des processus de Mendez et al. (2010)

Le croisement des deux approches pour l'étude de la mise en dispositif organisationnel, par l'adaptation organisationnelle du dispositif foucauldien et par les processus, me semble convergent et pertinent car la conceptualisation des processus offre un appui pour analyser la trajectoire d'existence des dispositifs organisationnels, et en retour l'approche foucauldienne du dispositif est plus centrée sur la nature des ingrédients et met au cœur la nature de leurs liens.

Dans la section suivante, je vais proposer une première opérationnalisation d'un cadre d'analyse de la mise en dispositif.

#### 5.4. Proposition d'un cadre d'analyse de la mise en dispositif organisationnel

Dans l'avant-dernière sous-partie de ce chapitre, je fais une proposition de cadre d'analyse de la mise en dispositif organisationnel. En s'appuyant sur l'approche foucauldienne du dispositif et sur la théorisation des processus, cette proposition se présente comme un **point de sortie de la réflexion menée au cours de cette habilitation à diriger des recherches**. Elle vise à soutenir la programmation de futurs travaux à partir d'une formalisation à mettre à l'épreuve. En d'autres termes, elle a un statut d'heuristique pour guider mes prochains travaux, tant dans le choix des objets de recherche, de leurs terrains d'étude, que des orientations méthodologiques.

Je procéderai en deux temps, en présentant tout d'abord les éléments d'un dispositif organisationnel (5.4.1), puis en exposant le cadre d'analyse de la mise en dispositif organisationnel (5.4.2).

##### 5.4.1. Vers une opérationnalisation de la mise en dispositif organisationnel (1) : les éléments du dispositif organisationnel

L'hétérogénéité du dispositif fait partie de sa nature, c'est même ce qui constitue une partie de l'intérêt du concept, en élargissant le regard sur ce qui agit, se relie, pour cadrer des espaces d'actions et l'atteinte de finalités. Un des écueils est cependant le risque de dilution où tout élément de contexte ferait partie du dispositif, d'où l'intérêt d'identifier des ingrédients de celui-ci (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p.84).

Une première manière de procéder est celle retenue par Le Breton et Aggeri (2018, p.853), qui listent des éléments du dispositif organisationnel selon leur nature :

- discursive (ex : discours de dirigeants et d'experts, documents écrits, notices d'utilisation),
- matérielle (ex : lieux, bases de données, modèles informatiques),
- organisationnelle (ex : structures, fiches de postes, relations),
- cognitive et humaine (ex : liste de participants, compétences techniques).

C'est l'agencement progressif de ces différents éléments, leur mobilisation et leur évolution qui contribue à la concrétisation d'un dispositif et à l'existence d'actes opérationnels tels que

la comptabilité carbone et ses effets à différents niveaux (commercial, production, communication, stratégie).

Une deuxième manière est proposée par Gilbert et Raulet-Croset (2021, p.84), qui invitent à appréhender les dispositifs organisationnels à partir de quatre « ingrédients » qui sont des points d'entrée liés entre eux et dont l'analyse contribue à cerner le dispositif dans son ensemble :

- l'idéologie, c'est-à-dire les représentations propres à un groupe social et qui oriente ses comportements (p. 102) ;
- le langage, oral ou écrit, pris en tant que « pratique qui agit sur les pratiques » (p. 142-143) ;
- les instruments de gestion, soit les moyens mobilisés par les individus pour réaliser certains buts organisationnels (p. 162), qui ont des fonctions épistémique, pragmatique et politique (p. 164) ;
- l'espace, ou territoire, entendu comme la combinaison d'une dimension matérielle et d'une dimension sociale contribuant à relier les acteurs entre eux (p. 182).

Si ces quatre ingrédients influent sur les dispositifs organisationnels, en écartent-ils d'autres ? Et dès lors sur quelle base arrêter la liste des ingrédients, sachant que l'approche théorique par les processus nous invitent à distinguer contexte et ingrédients, l'identification de ces derniers ne pouvant s'effectuer qu'au regard de leur effet sur un processus étudié ?

Dans la logique heuristique évoquée en introduction de cette sous-partie, je voudrais ici faire une proposition rapprochant le dispositif organisationnel de l'organisation en tant qu'action (*organizing*), comme infrastructure organisationnelle reliant une intention finalisée (stratégique) à des actes opérationnels. Il s'agit d'**identifier un nombre restreint d'éléments qui font dispositif organisationnel et dont les relations produisent une certaine « fonctionnalité » de celui-ci.**

J'ai précédemment défini le dispositif organisationnel comme « l'agencement régulé en vue d'une finalité organisationnelle d'éléments de nature hétérogène (discursifs, matériels, cognitifs, humains, relationnels) agissant sur les pratiques des acteurs ».

Je propose la schématisation d'un dispositif organisationnel pour son étude sous un nombre restreint d'éléments représentés dans la figure 17 ci-dessous, que j'explicite à la suite de celle-ci.

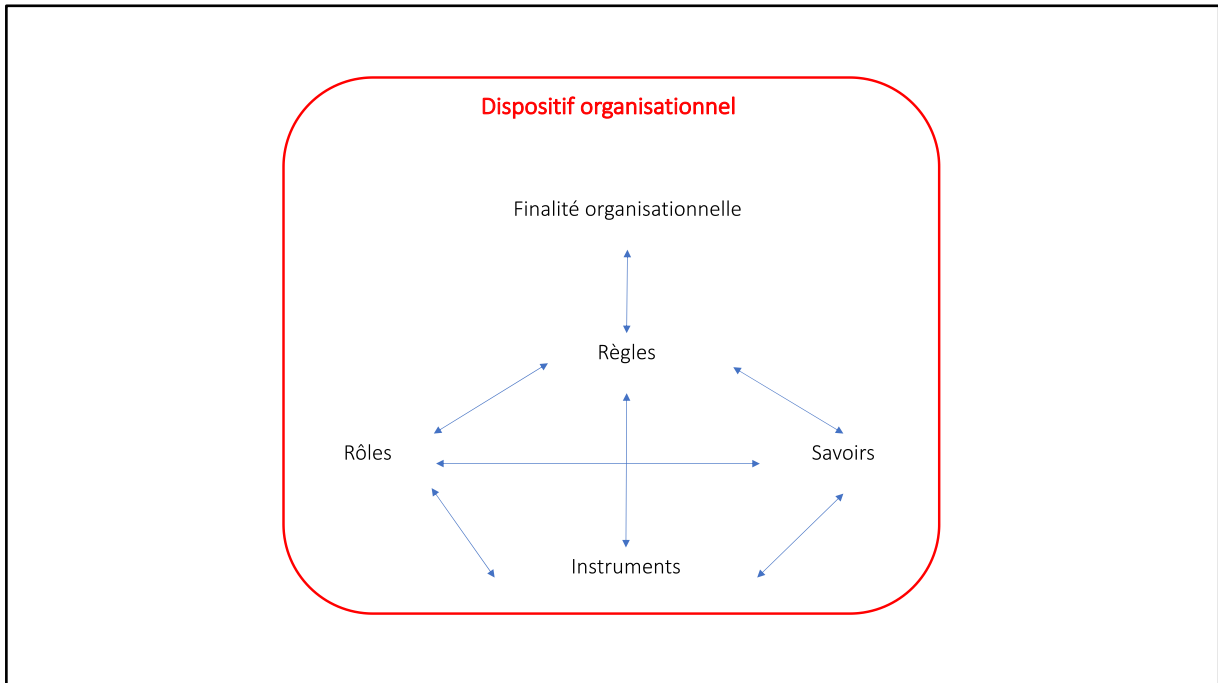


Figure 17. Éléments pour l'opérationnalisation d'un dispositif organisationnel

Je vais appuyer ma proposition sur un certain nombre de travaux que j'articule.

Tout d'abord, le dispositif organisationnel est une infrastructure de l'action collective finalisée. Je l'inscris dans la définition fondamentale de ce qu'est une organisation selon Barnard (1938, p. 82), à savoir des « membres » engagés dans un « but commun » qui ont recours à des « moyens de communiquer » pour coopérer dans la réalisation de l'objectif commun. De manière contemporaine et adaptée à mon objet, les « moyens de communiquer » sont le dispositif organisationnel, l'infrastructure de l'action collective. En lien également avec la nature du dispositif foucauldien et son adaptation en sciences de gestion (Aggeri, 2014; Gilbert & Raulet-Croset, 2021) je retiens un premier élément :

- **finalité organisationnelle** : il s'agit de l'objet de l'action collective visée, qu'elle soit provisoire ou amenée à évoluer. Elle est un support à la mise en action, à la constitution d'un dispositif organisationnel. Elle n'est pas de l'ordre du slogan ou d'un horizon

mythique, mais ressort d'une « problématisation » et d'une ébauche de perspective de réponse à celle-ci (Aggeri, 2014).

Je rejoins ensuite Hatchuel (2000 ; 2005) dans son adaptation aux sciences de gestion de la relation inséparable savoir-pouvoir (ce dernier étant défini par sa nature relationnelle et non substantive) mise en évidence par Foucault sur les dispositifs (1975 ; 1976). Hatchuel propose une axiomatique de l'action collective reposant sur une inséparabilité des savoirs et des relations. Tout type de relation, par exemple hiérarchique, est inséparable de types de savoirs, par exemple des diplômes, un organigramme, une nomination, un règlement, qui rend possible et conditionne la relation entre des acteurs. Pour l'opérationnalisation de l'étude du dispositif organisationnel, je propose de retenir deux premiers éléments adaptés de l'axiomatique d'Hatchuel :

- **rôles** : le rôle est une notion d'origine sociologique et psychosociologique qui fait le lien entre l'individu et une structure sociale (Coenen-Huther, 2005; Rocheblave, 1963). Parfois cantonné à un débat entre une approche fonctionnaliste (Linton, 1986; Parsons, 1951) et une approche interactionniste (Goffman, 1959; Mead, 1934), une définition de synthèse proposée par Rocheblave permet d'en ressortir la nature cadrante, associée à des attendus, et sa construction relationnelle, non déterminée (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010) : « un **modèle organisé de conduites, relatif à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel** » (Rocheblave, 1963, p. 306), qui recouvre dans le cas d'un groupe social « une valeur fonctionnelle pour celui-ci » (*idem*). Pour mon propos, la notion fait également écho aux termes de « membre », employé par Barnard (1938) pour qualifier les individus engagés dans une action collective finalisée, et de « figure d'acteur », qu'emploient Hatchuel et Weil (1992) dans leur étude de l'apparition de nouvelles techniques managériales.
  
- **savoirs** : les savoirs sont à appréhender ici comme les **rapports entre les individus engagés dans une action et l'objet de cette action** (Hatchuel, 2005b, 2005a). Ils ne recouvrent pas que des opérations cognitives, liées à la création de connaissances et aux compétences, mais incluent les émotions, l'identité, ou encore les valeurs, et s'expriment par différents moyens de codifications (langage, écriture, calcul, souvenirs...) (Hatchuel, 2005b, p.43 ; Le Breton & Aggeri, 2018, p.853). Dans une

perspective foucauldienne, leur production est cadrée par les relations entre acteurs, et leur évolution contribuent en retour à faire évoluer ces mêmes relations. D'un point de vue épistémologique, **les savoirs sont appréhendés de manière interprétativiste**, relativement à ceux que les acteurs « ont en tête » (Dumez, 2014).

Les liens entre les rôles et les savoirs dans un dispositif organisationnel sont médiés, s'appuient sur des ressources qui sont à la fois habilitantes, les rendent possibles, et les contraignent, en encadrant les possibilités d'action. En m'appuyant sur les travaux sur les dispositifs de gestion de Moisdon<sup>54</sup> (1997) et de Gilbert et Raulet-Croset<sup>55</sup> (2021), je retiens deux éléments qui participent à l'existence d'un dispositif organisationnel, qui sont en lien entre eux et avec les rôles et les savoirs puisqu'ils contribuent à les définir et à les faire exister en même temps qu'ils sont récursivement changés par ces liens :

- **instruments de gestion** : je reprends ici la définition proposée par Gilbert et Raulet-Croset (2021, p162). L'instrument de gestion est « un **moyen, conceptuel ou matériel, potentiellement doté de propriétés structurantes** par lequel un individu (ou un groupe) engagé dans un processus de gestion poursuivant certains buts organisationnels, met en œuvre une technique de gestion par laquelle il produit certains effets. » Les instruments sont des moteurs du duo savoir-relations, porteur d'une finalité, d'une « philosophie gestionnaire », d'un « substrat technique », traduction et support d'opérations cognitives, et porteurs d'une « représentation simplifiée de l'organisation » (Hatchuel & Weil, 1992). Ils contribuent à stabiliser ou à faire évoluer l'action collective finalisée dans laquelle ils s'inscrivent, sans que cela ne la détermine (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p.163).
- **règles** : j'entends la règle dans le sens de Reynaud dans la théorie de la régulation sociale. « Une règle est un principe organisateur. Elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est plus souvent un **guide d'action**<sup>56</sup>, un **étalon** qui permet de porter un

---

<sup>54</sup> « agencement de règles, d'outils et d'acteurs en vue d'une finalité assignée »

<sup>55</sup> « des arrangements, provisoires et évolutifs, entre des éléments matériels et idéels, organisés en vue de réguler les activités collectives et contribuer, par hypothèse, à une performance. »

<sup>56</sup> Mon surlignage.

jugement, un **modèle** qui oriente l'action. Elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons. » (J.-D. Reynaud, 1997, p. XVI). Les règles sont donc appréhendées comme des supports de l'action, pouvant prendre des formes variées (norme managériale, juridique, professionnelle, d'atelier, principe d'action défini plus ou moins formellement par un collectif, ...) qui encapsulent des connaissances et contribuent à définir les rôles et leurs relations ainsi que l'usage d'instruments de gestion.

La manière d'opérationnaliser le dispositif organisationnel passe donc par l'étude de ces cinq éléments et des liens entre eux qui contribuent, de manière plus ou moins lâche ou resserrée, à créer les conditions d'une certaine effectivité du dispositif, c'est-à-dire à faire advenir une capacité organisationnelle soutenant l'atteinte, plus ou moins complète, d'une finalité organisationnelle.

L'hétérogénéité des éléments du dispositif foucauldien en sont des supports, ils viennent « nourrir », contribuer à donner corps aux différents éléments du dispositif organisationnel (rôles, savoirs, règles, instruments) par des moyens discursifs, des représentations idéologiques, des moyens matériels, humains ou cognitifs.

#### 5.4.2. Vers une opérationnalisation de la mise en dispositif organisationnel (2) : présentation d'ensemble du cadre d'analyse

Le dispositif organisationnel ne fait pas dispositif par lui-même mais s'insère dans un champ d'action plus large, avec lequel il est en interaction, qui agit sur lui et qu'il contribue parfois à changer. Il est également l'infrastructure d'actes concrets, qui donne corps à l'effectivité du cadrage des pratiques que porte le dispositif organisationnel.

La figure 18 ci-après donne une représentation de ces éléments qui sont en interaction avec le dispositif organisationnel et de la **mise en dispositif comme processus de configuration et reconfiguration du dispositif organisationnel du fait d'interactions internes et externes**.

J'identifie **trois éléments** qui sont articulés avec la composition et la formation d'un dispositif organisationnel :

- les **actions opérationnelles** que le dispositif organisationnel vise à générer (5.4.2.1),

- les **autres dispositifs organisationnels** connexes ou impactés par l'émergence du dispositif organisationnel (5.4.2.2),
- les **ingrédients contextuels**, c'est-à-dire les éléments de contexte agissant sur le processus de concrétisation et de pérennisation du dispositif organisationnel (5.4.2.3).

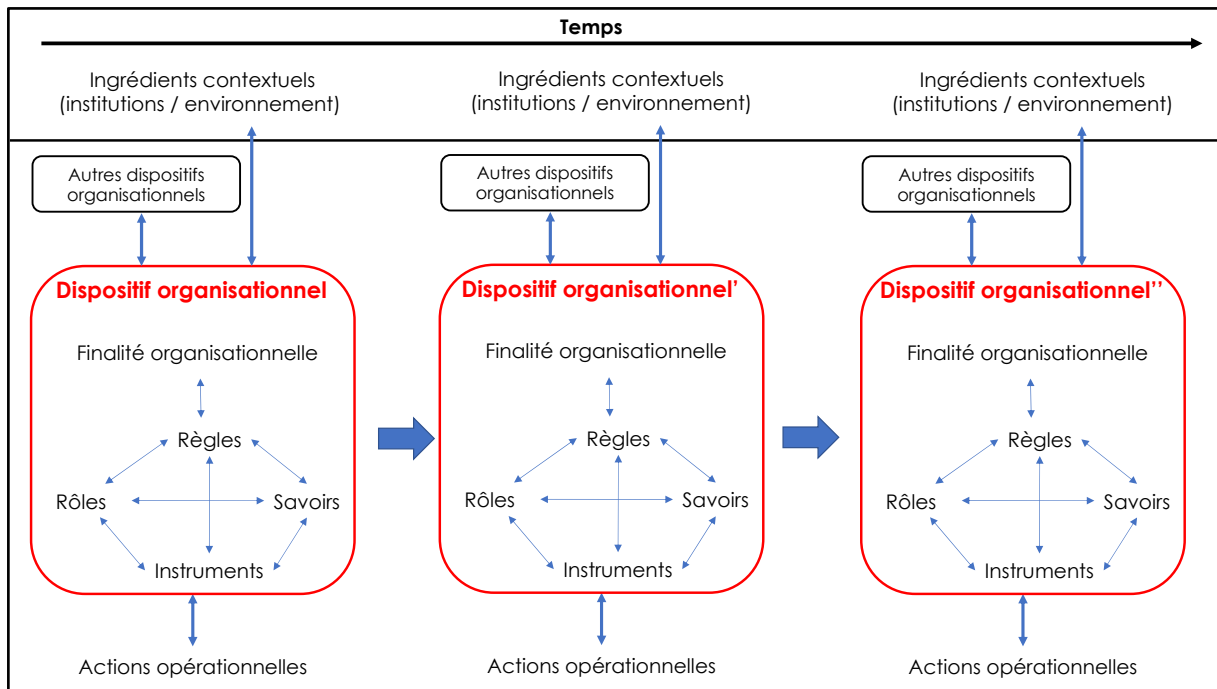


Figure 18. Cadre d'analyse de la mise en dispositif organisationnel

#### 5.4.2.1. Les actions opérationnelles

La mise en dispositif vient rendre possible la réalisation d'actions opérationnelles nécessaires à l'intention finalisée du dispositif organisationnel. Ces actions opérationnelles sont appelées « **actes élémentaires de gestion** » par Aggeri (2017). La distinction entre le dispositif organisationnel et les actions opérationnelles s'inscrit dans la vision foucauldienne du dispositif, non pas comme un élément de détermination stricte des comportements, mais d'orientation, plus ou moins marquée, des conduites qui reconnaît une capacité de réflexion et de choix aux acteurs (Aggeri, 2017, pp.44-45 ; Raffnsøe et al., 2016).

En cela, la puissance du dispositif est toujours en partie virtuelle, et la systémativité de ses effets ne peut pas être présupposée. Le fait que des actions opérationnelles concrétisent la finalité d'un dispositif organisationnel permet d'en analyser les « conditions de félicité », pour



reprandre une formule issue des travaux théorique sur la performativité (Aggeri, 2017), c'est-à-dire les conditions rendant possible leur existence.

Cette approche rejoint les travaux séminaux sur les instruments de gestion dont les effets peuvent être inattendus au regard des attentes (Berry, 1983 ; Hatchuel & Molet, 1986 ; Moisdon, 1997). Il y a donc dans la mise en dispositif une interaction entre l'élaboration du dispositif et sa traduction en actions opérationnelles, qui peut conduire à des apprentissages et à son adaptation ou au contraire à sa dissolution.

Voici quelques exemples illustratifs. Dans le cadre d'un dispositif de gestion des carrières au sein d'un cabinet d'expertise et de conseil autogestionnaire, les actions opérationnelles prennent la forme d'entretiens individuels entre les consultants et leurs responsables de groupe afin d'établir un bilan et de discuter de perspectives individuelles et collectives au regard des souhaits personnels et des enjeux stratégiques de l'organisation (Gand, 2008 ; 2015).

La mise en dispositif organisationnel d'arrangements de travail flexibles dans des cabinets de conseil conduit à des actions opérationnelles dans l'affectation et sur mission, qui expriment en retour la « félicité » ou non du dispositif (Noury et al., 2017).

Dans un contexte différent, la mise en dispositif de l'aide aux proches aidants a pour objectif de permettre l'accès à des services de soutien à ceux-ci (répit, formation, aides administratives...). La réalisation de tels services est donc la finalité de la mise en dispositif organisationnel de l'aide aux proches aidants sur un territoire (Gand et al., 2014 ; Gand & Periac, 2018).

#### *5.4.2.2. Autres dispositifs organisationnels*

Le dispositif organisationnel n'arrive jamais sur un terrain vierge. Au contraire le processus de mise en dispositif organisationnel travaille également **l'insertion de celui-ci dans des espaces d'action préexistants**, auxquels le dispositif organisationnel émergent se heurte, produit éventuellement des incohérences, des dissonances et des besoins de couplage plus ou moins forts. Le couplage, complet ou partiel, constant ou séquentiel, peut être un élément déterminant du processus de mise en dispositif. Par exemple, dans le champ de la perte d'autonomie, la redéfinition de la prise en charge des patients autour de la notion de « parcours de santé » ou de « parcours de soin » nécessite un décloisonnement du système de santé et médico-social auquel se heurte la mise en œuvre de dispositifs (Bloch & Hénaut, 2014 ; Denis

et al., 2023 ; Gand et al., 2017 ; Usher et al., 2021). Contandriopoulos et al. (2001) ont ainsi montré l'exigence de multiples intégrations (soins, équipe clinique, fonctionnelle, normative, systémique), renvoyant à des ruptures majeures, voire fondamentales, dans l'organisation du système de soins à tous les niveaux.

#### 5.4.2.3. *Les ingrédients contextuels*

En dehors même du champ d'action directement impliqué par le déploiement d'un dispositif organisationnel, d'autres éléments de contexte jouent, par effet d'habilitation ou de contrainte sur la possibilité d'existence et la forme du dispositif organisationnel. Ce contexte est large et, dans la logique du dispositif foucauldien et de l'approche théorique par les processus, une variété d'« ingrédients » agissent sur le dispositif organisationnel et son processus d'existence sans qu'une liste *a priori* ne puisse être arrêtée.

Je mets ici l'accent sur deux types d'ingrédients, les institutions et l'environnement, que je repère à partir de recherches établies et de mes travaux antérieurs.

Certains ingrédients contextuels sont le produit du cadre institutionnel dans lequel la mise en dispositif s'opère. **Institution** est entendue ici dans un sens donné par les auteurs fondateurs de la théorie néo-institutionnaliste (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977), d'un **cadre normatif, mêlant lois, normes professionnelles, conventions ou éléments culturels, qui influencent la construction des cadres de pensée et d'action des individus.**

Dans l'orientation présente, je rapproche ces ingrédients de la notion d'*épistémè* développée par Foucault dans Les mots et les choses (1963/1990) qui vise à définir des conditions d'expression de « régimes de vérité » dans un moment historique :

*« (...) l'épistémè où les connaissances, envisagées hors de tout critère se référant à leur valeur rationnelle ou à leurs formes objectives, enfoncent leur positivité et manifestent ainsi une histoire qui n'est pas celle de leur perfection croissante, mais plutôt celle de leurs conditions de possibilité ; en ce récit, ce qui doit apparaître, ce sont, dans l'espace du savoir, les configurations qui ont donné lieu aux formes diverses de la connaissance empirique. » (p.13)*

Les conditions d'existence de certains discours, de certains savoirs peuvent être déterminantes pour la représentation d'un objet social, et par là-même pour l'existence d'un dispositif. Que

l'on pense par exemple à la construction de la place du discours environnemental dans la société et des modes d'action politiques et organisationnels (Aggeri, 2005 ; 2021), ou encore à la place invasive de l'innovation dans la pensée contemporaine (Aggeri, 2023). Un autre exemple est l'évolution de la théorisation de l'entreprise post-crise des *subprimes* de 2008-2009. A côté de l'entreprise néolibérale entendue comme une fonction de maximisation de la valeur actionnariale (Friedman, 1970), de sa traduction théorique dans la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) et dans des pratiques d'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires, d'autres représentations ont émergé à la faveur de la crise jusqu'à se traduire par de nouveaux cadres légaux et des expérimentations, je pense ici aux travaux d'Hatchuel, Levillain et Segrestin relatifs à l'entreprise à mission (Levillain, 2017; Levillain et al., 2012; Levillain & Segrestin, 2019) qui ont été traduits dans la loi Pacte de 2019.

Les éléments de cadrage sont plus ou moins marqués selon les contextes organisationnels. Par exemple, le champ professionnel de la santé est particulièrement régulé et institutionnellement contraint (Fincham & Forbes, 2015; McPherson & Sauder, 2013). D'autres secteurs sont plus libres mais des dimensions d'environnement contextuel sont malgré tout présentes et influent.

En retour, une mise en dispositif organisationnelle efficace peut générer des effets sur certaines dimensions d'environnement, dans un effet de « débordement » caractérisé dans les travaux de Michel Callon (1998). Dans le champ des activités de services professionnels, l'innovation de services peut ainsi influencer sur les demandes des clients (Gallouj, 2002; Johnson, 1972). Dans des champs émergents, comme ont pu l'être le développement durable (Aggeri et al., 2005) ou les politiques de prise en charge de la perte d'autonomie des personnes âgées (Bloch & Hénaut, 2014; Hebert et al., 2010; Somme & Saint-Jean, 2008), les dispositifs innovants, portés par des organisations individuelles ou en coopération sur des territoires, contribuent à la révision des cadres politiques et de régulation notamment (ex : création de droits pour les proches aidants, de normes sur la publication de données dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises...).

J'identifie, à partir de la sociologie des professions anglo-saxonne et d'un travail réalisé sur le cas des entreprises de services professionnels (Gand, 2010), **six dimensions d'influence de l'environnement** :

- 1) **Environnement socio-politique** : il comprend une partie des ingrédients institutionnels présentés, qui cadre ce qui est légitime dans la société et ce qui est visible, problématisé et mis à l'agenda. On en trouve des exemples dans le champ de l'environnement ou du vieillissement.
- 2) **Environnement technique** : les ressources techniques nécessaires à la mise en dispositif sont plus ou moins disponibles et peuvent transformer complètement des secteurs d'activités. L'informatisation en a été un cas historique, étudié par exemple quant à ses conséquences sur l'audit financier (Matthews, 2006). Les interrogations portent actuellement sur les effets d'intelligences artificielles telles que ChatGpt sur différents secteurs d'activité<sup>57</sup>. Autre exemple, l'usage des technologies de communication à distance a transformé l'organisation du travail et la collaboration. Enfin, le manque d'interopérabilité des systèmes d'information a rendu difficile la mise en dispositif organisationnel de l'intégration de services auprès des personnes âgées fragiles (Gand et al., 2017).
- 3) **Clients / usagers / citoyens / parties-prenantes** : l'évolution des demandes provoque de nouveaux besoins, de nouvelles attentes pouvant se traduire en nouvel objet d'action collective. Dès 1972, Johnson identifiait que la transformation des entreprises et de leurs besoins était le moteur de l'évolution des entreprises de services professionnels (Johnson, 1972). Dans un autre domaine, le vieillissement de la population et ses conséquences sur la perte d'autonomie a ainsi vu l'émergence d'une nouvelle figure sociale et politique, le « proche aidant ».
- 4) **Concurrents / alternatives** : la réponse à la pression concurrentielle est un moteur classique analysé en management stratégique (forces de Porter, notion d'avantage compétitif), et un facteur de contingence voire d'isomorphisme organisationnel (DiMaggio & Powell, 1983). L'existence d'alternatives, d'autres manières de s'organiser, par exemple par intégration verticale de services dans la santé ou au contraire en recherche d'une mise en réseau, joue également sur le cadrage et l'orientation de la mise en dispositif.
- 5) **Régulation** : très présents dans l'analyse sociologique des professions, les éléments de régulation ne se réduisent pas aux lois, mais peuvent inclure des référentiels

---

<sup>57</sup> <https://www.gatesnotes.com/The-Age-of-AI-Has-Begun>

volontaires, des régulations professionnelles portées par des associations professionnelles (ex : ordres pour les professions en France) ou encore des normes de qualité (par exemple normes ISO). La régulation renvoie donc à tout ce qui va encadrer légalement l'action collective visée, jouant selon les cas en appui ou en contrainte (Abbott, 1988 ; Greenwood et al., 2002). Par exemple, cette dimension est forte dans le champ de la santé où des frontières professionnelles ancrées et l'importance accordée à la confidentialité des données freinent la coopération entre acteurs (Gagnon et al., 2014; McGinn et al., 2011).

- 6) **Marché du travail** : l'accès à des ressources humaines formées, compétentes et disponibles est un facteur jouant sur le processus de mise en dispositif. De nombreux secteurs l'illustrent actuellement, qu'ils soient technologiques (*data scientists*, codeurs...) ou moins qualifiés (aide à domicile). Historiquement, le développement de formations universitaires a été décisive sur l'existence du modèle du *up-or-out* dans les cabinets d'avocats américains (Swaine, 1946 ; 1948).

#### 5.4.2.4. Séquences et bifurcations

Enfin, puisque la mise en dispositif organisationnel est le « processus de changement organisationnel dans lequel un dispositif organisationnel est élaboré, mobilisé, adapté ou révisé et plus ou moins articulé à d'autres éléments », il est caractérisé par un enchaînement de séquences à l'intérieur desquelles s'opère un agencement d'éléments et d'ingrédients contextuels. Cela inclut d'éventuelles bifurcations, dues à des éléments internes, d'articulation aux autres dispositifs organisationnels, ou de contexte.

Le Breton et Aggeri (2018) décrivent un processus de ce type, en trois séquences, dans leur étude des effets du développement et de l'implantation d'outils de comptabilité carbone dans une grande entreprise de construction, puis en lien avec d'autres acteurs impliqués dans son secteur d'activité.

Je vais finir ce chapitre en donnant à voir de premières perspectives de recherche assises sur l'orientation théorique développée.

## 5.5. Premières perspectives théoriques, empiriques et méthodologiques

Dans la dernière sous-partie de ce chapitre, j'aborde pour commencer en quoi la mise en dispositif organisationnel peut s'inscrire dans des débats théoriques (5.5.1). Je dessine ensuite des perspectives de recherches empiriques afin de mettre à l'épreuve le cadre théorique élaboré dans une logique heuristique (5.5.2), et je donne quelques éléments méthodologiques pour les aborder (5.5.3).

Ce faisant, je choisis de ne pas revenir sur des relectures possibles de travaux passés, les limites d'analyse de certains travaux étant un point de départ de ce chapitre (cf. 5.1.2), mais de me concentrer sur les possibles débouchés de ce travail dans l'étude de politiques publiques multi-acteurs.

### 5.5.1. Une approche théorique candidate à l'analyse de la mise en œuvre des politiques publiques de gouvernance

J'ai présenté dans le chapitre 4, sous-partie 4.1, la nature des politiques publiques de gouvernance et leur distinction par rapport à deux autres modèles d'action publique, l'administration et le *new public management*.

Définie en première approche comme « un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement » (Le Galès, 2010), la gouvernance est un mode d'action qui est apparu particulièrement adapté pour traiter les « *wicked problems* », à savoir des objets d'action cumulant manque de connaissances, intérêts multiples et divergents, et requérant la coopération de plusieurs parties pour concevoir des actions et les mettre en œuvre.

La figure organisationnelle du réseau est associée à la gouvernance, par distinction de la hiérarchie et du contrat, Klijn et Koppenjan défendant même l'idée qu'il n'y a de gouvernance que par des réseaux

Deux notions sont associées aux réseaux de gouvernance (Klijn & Koppenjan, 2016) :

- La complexité inhérente du fait de la coopération nécessaire mais de l'autonomie des acteurs du réseau ;
- Le management de réseau comme mode de pilotage (*steering*) de l'action publique de gouvernance et comme solution organisationnelle au traitement des complexités liées aux connaissances, aux confrontations de pouvoirs et aux incompatibilités des institutions impliquées.

Le cadrage théorique par la mise en dispositif organisationnel pourrait offrir des perspectives complémentaires. Tout d'abord, en ne prenant pas **le réseau** comme objet d'étude mais **comme un moyen organisationnel associé à d'autres** pour répondre à une finalité organisationnelle (Rodriguez et al., 2007). La **gouvernance** ne serait pas associée à une figure organisationnelle mais à un **régime de gouvernementalité**, telle que le proposent Smits, Préval et Denis (2016) dans une étude sur la prise en compte de la santé dans les différentes politiques publiques au Québec. La mise en dispositif organisationnel est alors le processus par lequel s'élabore, ou échoue à s'élaborer, une infrastructure organisationnelle qui offre un cadre et des ressources à des actions opérationnelles visant à répondre à la problématique sociale. Il est alors possible d'intégrer une hétérogénéité d'éléments (discours politiques, lois et règlements, instruments, savoirs scientifiques et expérientiels, structures organisationnelles, définition de rôles, compétences...) dans l'appréhension d'un mouvement. Il est aussi possible d'étudier comment le niveau du dispositif organisationnel s'articule ou non avec d'autres dispositifs préexistants. La mise en dispositif n'est en conséquence pas une succession de *rounds* de négociation (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 308) mais un processus plus hétérogène, incertain, dont les éléments (savoirs, rôles, règles et instruments) émergent et s'articulent plus ou moins dans un contexte plus large qui me semble souvent laissé en arrière-plan (ex : Bax et al., 2010). Il s'agit ainsi d'**instruire les limites de l'approche par la gouvernance en tant que réseau** pour décrire les processus de déploiement de politiques publiques multi-acteurs.

En outre, si j'ai pris la précaution de ne pas qualifier la gouvernance de paradigme, j'ai préféré le terme de modèle d'action publique, c'est aussi parce que l'isolement de la gouvernance par rapport à l'administration et au *new public management* n'est pas évident factuellement. Les trois peuvent coexister, particulièrement l'administration et la gouvernance (en santé, en environnement), et il pourrait s'avérer pertinent de **faire un pas de côté en se concentrant sur des objets de gouvernement et en les étudiant à partir de leur mise en dispositif, sans présupposer qu'ils relèvent d'un mode pur**. L'approche par la mise en dispositif peut être un point d'entrée analytique pour étudier leur co-existence ou leur hybridation.

Enfin, et j'y reviens dans les sections suivantes, l'approche par la mise en dispositif organisationnel peut permettre de **réintroduire un temps long** du changement et de la mise en

œuvre de politiques publiques de gouvernance. Peut-être est-ce d'ailleurs là une possible spécificité des politiques publiques de gouvernance : des modalités de concrétisation plus « pointillistes » et faisant corps progressivement. Le temps long est un élément moins mis en exergue dans ce qui est relevé des dispositifs étudiés par Foucault, mais il me semble que c'est un élément de défocalisation utile analytiquement au même titre que les changements de niveau d'analyse opérés dans l'étude des processus pour faire émerger des « ingrédients » et de l'intelligibilité au mouvement. Je rejoins ainsi l'idée d'étudier des « trajectoires de réformes » (Bezes & Palier, 2018) et d'**interroger également par l'étude temporelle longue le présupposé positif de l'irruption de politiques publiques de gouvernance** (Blanco et al., 2011). Une mise en perspective généalogique peut contribuer à instruire la thèse d'une relative impuissance d'action dans certains cas et de politiques publiques de gouvernance masquant un déficit d'engagement des pouvoirs publics (Gand & Periac, 2021), au-delà du mythe rationnel de la gouvernance participative, démocratique et territorialisée.

Finalement, il s'agit d'**instruire l'intérêt théorique du passage de l'étude des réseaux de gouvernance (*governance networks*) aux dispositifs de gouvernance (*governance dispositives*)**, en prêtant attention aux processus de temps long, à leurs moteurs, à l'hétérogénéité des ingrédients influant sur le dispositif et à la composition des éléments du dispositif et des liens entre eux.

#### 5.5.2. Perspectives empiriques : perte d'autonomie et parcours de santé, nouvelles mobilités

En cette fin de mémoire, je conçois **trois pistes de mise à l'épreuve de l'orientation théorique** développée au cours de chapitre. La première est un travail des données issues de l'évaluation qualitative de Paerpa (présentée en 4.3). La deuxième est un projet de recherche sur l'étude de long terme de la trajectoire de déploiement des dispositifs de coordination dans les parcours de santé des personnes âgées. La troisième serait une exploration dans un champ émergent, où des acteurs innovants créent un nouveau champ d'action et percutent les pouvoirs publics, celui des nouvelles mobilités et particulièrement de la mise en dispositif de l'usage des flottes de trottinettes électriques en libre-service dans les grandes villes.



#### *5.5.2.1. L'expérimentation Paerpa comme mises en dispositif contrastées*

L'étude de l'expérimentation Paerpa met en évidence les limites d'une approche de l'évaluation qui est trop tenue par la logique de l'*evidence-based policy* (4.3). Les décalages observés entre les mises en œuvre pourraient être mieux mis en lumière théoriquement, non pas comme des écarts de management de réseau, mais comme des processus de mise en dispositif divergents, certains éléments et ingrédients apparaissant manquants, ou manquant de liens entre eux, dans les territoires ayant rencontré des difficultés de déploiement. Des dimensions discursives, de soutiens politiques et administratifs, pourraient également être mises en avant, tout comme le lien entre dynamique des apprentissages, construction et articulation des rôles, des instruments et des règles d'action collective permettant de donner une légitimité et une relative stabilité à l'action collective. L'étude d'un processus d'expérimentation par ce biais pourrait également contribuer à mieux mettre en évidence les facteurs sous-jacents aux trajectoires, en distinguant des configurations dans des séquences d'élaboration des « feuilles de route » et de mise en œuvre plus ou moins bien articulées.

Cette orientation rejoint l'approche de l'expérimentation comme processus d'apprentissage collectif telle que conceptualisée dans l'« enquête » selon Dewey (2005). Elle pourrait montrer comment le moteur programmatique du changement organisationnel (Van de Ven & Poole, 1995) sous-jacent à la conceptualisation de l'expérimentation Paerpa se heurte à des « réalités » de terrain qui requiert un certain travail du programme pour qu'il s'insère, soit mis en dispositif au sein de chaque territoire. Le changement organisationnel relève alors plus de moteurs téléologique voire dialogique dans le cas de tensions révélant une absence de pré-configuration des éléments du dispositif et de présence de certains ingrédients contextuels.

#### *5.5.2.2. La mise en dispositif de la coordination des parcours de santé des personnes âgées fragiles ou en perte d'autonomie*

Outre le travail de théorisation appuyé sur les données collectées lors de l'évaluation du déploiement de l'expérimentation Paerpa, j'identifie un projet de recherche qui s'appuierait sur une analyse temporelle longue de la mise en dispositifs de coordination des parcours de santé des personnes âgées fragiles ou dépendantes sur les territoires.

Je m'appuie en cela sur le travail de synthèse récent mené par Marie-Aline Bloch (2022) sur un état des lieux des dispositifs de coordination dans le champ de la perte d'autonomie. Comme reproduit dans le tableau 7 ci-après, l'auteure met en évidence la multiplication de dispositifs

de coordination depuis une vingtaine d’années, la variété des publics cibles et des organismes de pilotage qui les portent, tout en soulignant les difficultés d’intégration sur les territoires, du fait notamment d’un travail d’ingénierie déficient. Bloch qualifie le déploiement de dispositifs de coordination de « trajectoire de réformes inachevée », en référence explicite au travail de Bezès et Palier (2018) qui invite à étudier les réformes publiques, dont les dispositifs organisationnels font partie, comme des processus longs dont les effets de sédimentation et d’articulation ne peuvent s’apprécier qu’en se décentrant de l’analyse d’une réforme isolée.

Nom du dispositif de coordination ou programme d’actions	Public cible	Pilotage
CLIC (Centres locaux d’information et de coordination)	Personnes âgées	DGCS
MAIA (Méthode d’action pour l’intégration des services d’aide et de soin dans le champ de l’autonomie)	Personnes âgées de 60 ans et plus (ou moins de 60 ans avec une maladie d’Alzheimer ou apparentée)	CNSA
Réseaux de santé	Prise en charge des situations complexes (notamment sur les aspects médico-sociaux)	DGOS
PAERPA (Parcours de santé des personnes âgées en risque de perte d’autonomie)	Personnes âgées de 75 ans et plus	DSS
PTA (Plateforme territoriale d’appui)	Parcours de santé complexes, sans distinction d’âge ni de pathologie	DGOS
RAPT (Une réponse accompagnée pour tous)	Personnes handicapées	CNSA + SGMAS + SGCIH + DGCS
TSN (Territoire de soins numérique)	Parcours ciblés nécessitant l’intervention de plusieurs professionnels, via l’utilisation des nouvelles technologies de l’information	DGOS
PTSM (Projet territorial de santé mentale)	Personnes souffrant de problèmes de santé mentale	DGOS
CPTS (Communautés professionnelles territoriales de santé)	Parcours ciblés nécessitant l’intervention de plusieurs professionnels	DGOS

Tableau 7. Liste des dispositifs de coordination dans le champ de la perte d’autonomie (Bloch, 2022, p.12)

Il s’agirait alors de mener une étude comparative sur quelques territoires des processus de mise en dispositifs organisationnels et de leurs effets pour les usagers, les professionnels et les acteurs de pilotage (politiques et administratifs). Ainsi, face à l’empilement de structures de coordination dans le champ de la perte d’autonomie, une telle défocalisation pourrait contribuer à mettre en perspective les avancées et les manques, notamment de modèle théorique du changement dans ce domaine.

### 5.5.2.3. La mise en dispositif des nouvelles mobilités : l’exemple des trottinettes électriques en libre-service

Enfin, parmi les premières pistes que j’identifie pour mettre à l’épreuve l’intérêt du cadre d’analyse de la mise en dispositif organisationnel, une dernière mènerait à l’étude du déploiement de nouvelles pratiques de mobilités dans les grandes villes. Le déploiement des flottes de trottinettes électriques en libre-service, contesté, pourrait être l’occasion, par une

étude généalogique, d'observer la construction de dispositifs contrastés sur quelques territoires dans lesquels se constituent progressivement des cadres de l'usage de ce moyen de transport qui soulève des questions de partage de l'espace public et de sécurité publique. Une étude processuelle pourrait mettre à jour les ressorts de la constitution progressive des dispositifs organisationnels d'usage des flottes de trottinettes électriques en libre-service.

Un autre type de nouvelle mobilité, le co-voiturage, pourrait également se prêter à ce type de recherche pour éclairer des politiques publiques de transport, qui ne sont pas multi-acteurs par essence, mais se construisent dans ce cas dans des processus d'apprentissages collectifs plus ou moins effectifs ou bloqués.

### 5.5.3. Perspectives méthodologiques

L'étude de la mise en dispositif organisationnel soulève bien sûr des questions méthodologiques, auxquelles les travaux existants sur l'étude des dispositifs en sciences de gestion (Aggeri, 2014 ; Gilbert & Raulet-Croset, 2021) ou sur les processus (Langley, 1999 ; Mendez et al. 2010) apportent des éléments d'orientation. Un risque important est notamment de « se noyer » dans l'étude d'un « grand tout », dont l'objet est insuffisamment défini, et dans une difficulté d'opérationnalisation, c'est-à-dire de traduire les dimensions conceptuelles du cadre d'analyse en dimensions observables.

Je relève ici trois principes méthodologiques appuyés sur mes propres expériences et sur les recherches portant sur les dispositifs et sur les processus en sciences de gestion.

Un premier principe me semble être le fait de se concentrer sur un « objet de gouvernementalité » suffisamment restreint, identifié, « problématisé » pour reprendre l'expression de Foucault (Le souci de la vérité (1994), cité par Aggeri, 2014, p.54). Sur quoi est-il visé d'agir, et par la suite par quels moyens dans un processus de mise en dispositif ? C'est pourquoi les objets « coordination des parcours de santé des personnes âgées » ou « pratiques de la trottinette électrique en libre-service en ville » m'apparaissent suffisamment circonscrits pour orienter le processus de collecte de données.

Un deuxième principe reprend une pratique de recherche que j'ai déjà mobilisée, à savoir l'étude généalogique de l'objet de recherche, afin de comprendre la problématisation au moment de l'étude, de le « dénaturer » (Hatchuel, 2000) et de tracer la trajectoire des éléments du dispositif organisationnel et des ingrédients contextuels. Cela passe par la

mobilisation de sources variées, à trianguler : études scientifiques, documents publics, discours, supports de communication, notes intermédiaires, textes réglementaires, entretiens selon un principe d' « isonomie » (Hatchuel, 1994b) donnant place aux différents types d'acteurs impliqués, expériences de terrain permettant un certain ressenti d'une part, et d'orienter les échanges avec les différents interlocuteurs d'autre part.

Un troisième principe découle du précédent, il repose sur la construction de l'accès aux données. Une forme de proximité avec les terrains d'étude est nécessaire pour qu'une confiance s'établisse et « ouvre des portes » vers une parole « libérée » des interlocuteurs, pour l'accès à la variété des documents évoqués et à une observation dont l'acuité est augmentée. Mendez et al. (2010), tout comme Van de Ven & Johnson (2006), Pettigrew (1990) ou Hatchuel (2005b), soulignent que l'étude processuelle gagne à s'appuyer sur une posture de recherche « engagée », une forme de collaboration dans laquelle le chercheur construit des voies d'accès au terrain et se ménage des échanges qui lui permettent de valider ses premières analyses, d'orienter sa recherche. Car l'identification des ingrédients contextuels, des éléments du dispositif organisationnel et des séquences de son déploiement sont difficilement envisageables en surplomb, elle nécessite de plonger au cœur de l'hétérogénéité, des incohérences et de ne pas présupposer une certaine linéarité et une explication causale simple. D'un point de vue épistémologique, le chercheur n'est pas externe au dispositif d'observation, il en est partie prenante et conditionne la construction d'une certaine réalité (Avenier & Gavard-Perret, 2018; Hatchuel, 2005b).

## Conclusion du chapitre 5.

Ce dernier chapitre représente un troisième mouvement de ce mémoire d'habilitation à diriger des recherches. Après un chapitre biographique suivi de trois chapitres synthétisant mes travaux précédents en lien avec la notion de dispositif de gestion, j'ai voulu dans celui-ci proposer un déplacement théorique et programmatique de mes recherches. Partant des limites de certains travaux menés et du cadrage théorique dans lequel le dispositif de gestion est l'extension organisationnelle de l'instrument de gestion, je me suis inscrit dans une acception plus contemporaine des dispositifs foucaaldiens, insistant sur l'hétérogénéité de leurs éléments, l'importance des liens entre eux, leur finalité stratégique et leur inscription dans un moment historique. Ce faisant, j'ai proposé, dans un **effort de synthèse et d'adaptation de l'approche à l'étude d'actions collectives pluralistes**, la notion de « **dispositif organisationnel** », définie comme « l'agencement régulé en vue d'une finalité organisationnelle d'éléments de nature hétérogène (discursifs, matériels, cognitifs, humains, relationnels) agissant sur les pratiques des acteurs », puis la notion de « **mise en dispositif organisationnel** », définie comme un « processus de changement organisationnel dans lequel un dispositif organisationnel est élaboré, mobilisé, adapté ou révisé et plus ou moins articulé à d'autres éléments ».

J'ai ensuite proposé un cadre d'analyse visant à opérationnaliser l'étude de ces deux notions, avant de finir en évoquant des perspectives de recherche théorique, empiriques et des points de méthodologie. **Le cadre d'analyse a un statut heuristique**, c'est-à-dire qu'il est une proposition temporaire qui guide mes prochains travaux tout en devant être soumis à l'épreuve empirique. Il s'inscrit dans un **processus de recherche de type abductif** où les premiers cadrages théoriques orientent les premières recherches de terrain mais restent ouverts à des révisions et à des adaptations pour la suite de la recherche dans ses dimensions empirique et théorique. Il m'apparaît avoir un **potentiel théorique pour l'étude de l'environnement pluraliste qui caractérise les politiques publiques multi-acteurs**, dites de gouvernance, face à certaines limites des théories du réseau.

## Conclusion générale

Le mémoire d'habilitation à diriger des recherches dont j'aborde à présent la conclusion a été structuré en trois mouvements. Le premier mouvement, à travers une présentation réflexive de ma trajectoire et de mes pratiques de recherches, m'a permis d'exprimer ma conception des sciences de gestion en tant que discipline scientifique, les types de recherche que j'avais pratiqués et la variété des résultats produits. Un deuxième mouvement de ce mémoire a été constitué de trois chapitres qui ont successivement présenté une synthèse réflexive de résultats sur des types d'organisations alternatives à la bureaucratie confrontées à des problématiques de changement organisationnel (entreprises démocratiques, bureaucraties professionnelles et politiques publiques de gouvernance) et de leurs liens avec les dispositifs de gestion, notion qui traverse méthodologiquement et analytiquement mes différents travaux. Le troisième et dernier mouvement a été un essai théorique et programmatique sur la notion de mise en dispositif organisationnel. A partir d'une relecture soulignant les limites de certains travaux que j'ai menés, j'y développe une volonté d'inscription dans le courant foucauldien des dispositifs dans le champ des sciences de gestion. Après en avoir souligné tant l'intérêt que la diffusion encore limitée, je finis le troisième mouvement de ce mémoire en proposant, de manière heuristique, un cadre d'analyse de la mise en dispositif organisationnel croisant le dispositif foucauldien, dont j'essaie de qualifier des éléments fondamentaux, et l'approche théorique des processus organisationnels. J'ai ensuite donné de premières perspectives de recherches qui y sont associées.

Dans cette conclusion générale, je voudrais tout d'abord aborder ma vision de l'encadrement doctoral, puis revenir sur ma vision de la discipline des sciences de gestion et de la recherche dans le contexte actuel.

### Vision de l'encadrement doctoral

Comme j'ai pu le relater durant le premier chapitre, j'ai eu l'occasion de co-encadrer trois thèses avec Jean-Claude Sardas, qui m'ont permis de me former à la position d'accompagnant de projet de thèse et à la démarche d'articulation entre un projet de thèse et un programme de recherche plus général. Chacune de ces thèses a été réalisée sous une forme monographique et deux sur trois était appuyées sur une recherche partenariale contractualisée. La thèse d'Olga Lelebina a reçu le prix de thèse de l'AGRH en 2015, tandis que

Lucie Noury a été finaliste du prix de thèse de l'AIMS en 2016 et Elvira Periac a reçu le premier accessit du prix de thèse de l'AIRMAP en 2016.

Du fait de l'évolution contemporaine de l'environnement de recherche doctorale, qui pousse à la réduction des temps de réalisation (idéalement à 3 ans, la moyenne étant de 4,5 ans en sciences de gestion<sup>58</sup>) et à la publication précoce dans des revues académiques, je me suis interrogé sur la pertinence du maintien de thèses de type monographique, mais aussi de manière plus générale sur la réalisation de thèses suivant des processus abductifs comme les types de recherches que je conduis le requièrent le plus souvent. Voici quelques éléments de réponses et de réflexion.

Sur la diffusion du modèle de la thèse sur essais<sup>59</sup>, j'ai tout d'abord consulté l'étude de l'observatoire des thèses de la FNEGE sur l'année 2021 (Des Garets, 2022) : sur 308 thèses soutenues en France en 2021, un tiers était des thèses sur essais. Si l'on restreint le champ à la stratégie, la proportion est de 28%, contre deux tiers en finance ou plus de la moitié en systèmes d'information. La thèse sur essais ne semble donc pas à ce stade se substituer entièrement à la thèse monographique. C'est plutôt une **cohabitation qui laisse de la marge de manœuvre parmi des contraintes**. Une de celles-ci est d'accompagner les doctorants souhaitant poursuivre une carrière académique dans la construction d'un dossier professionnel répondant à certains attendus, dont l'existence de premières publications dès la fin de thèse, avec au moins un article publié. De mon point de vue, les communications lors de conférences puis leur développement sous forme d'article soumis sont également une aide à l'aboutissement du projet de thèse, en ce qu'elles obligent à certains moments à formaliser, synthétiser et exploiter des résultats sur de premières études de cas ou sur une étude généalogique offrant un nouvel angle de problématisation par exemple. Les conférences sont également des lieux de socialisation professionnelle majeurs et il n'y a pas selon moi de contradiction entre thèse monographique et productions intermédiaires, le point d'attention devant surtout être l'évaluation du potentiel de l'article et le choix d'une revue cible en cohérence.

---

<sup>58</sup> Source : observatoire des thèses FNEGE, 2021.

<sup>59</sup> Terme préféré à thèse sur articles, car certains « articles » en sont encore souvent au stade de projet ou en cours d'évaluation.

Pour me donner une idée de l'impact des différents types de thèse, j'ai ensuite fait un petit travail de recension de celles primées par quelques associations académiques ces dernières années : ces thèses étaient-elles plutôt monographiques ou sur essais ? Et pour celles sur essais, quels étaient les contours du travail d'introduction des différents essais ?

J'ai sélectionné quatre prix de thèse pouvant se rapprocher des champs auxquels je contribue : l'AIMS<sup>60</sup>, l'AGRH<sup>61</sup>, l'AIRMAP<sup>62</sup>, et le prix de thèse transdisciplinaire de la FNEGE, qui regroupe les différentes associations scientifiques du champ des sciences de gestion. Les résultats du tableau 8 ci-dessous montrent qu'une majorité de travaux primés reste des thèses monographiques dans les associations étudiées, avec cependant des contrastes.

<b>Association</b>	<b>FNEGE*</b>	<b>AIMS</b>	<b>AGRH</b>	<b>AIRMAP**</b>
<b>Thèse monographique</b>	6	7	10	9
<b>Thèse sur essais</b>	3	3	0	0

Tableau 8. Type de thèse primée sur la période 2013-2022 par 4 associations scientifiques

\* prix de thèse transdisciplinaire aux différentes associations, pas de prix décerné en 2020.

\*\* début en 2014, 9 prix décernés.

Notons tout d'abord que l'AGRH et l'AIRMAP n'ont pour le moment jamais récompensé de thèses sur essais. L'AIMS a récompensé à intervalle régulier des thèses sur essais (2014, 2018, 2022). Derrière cette relative hétérogénéité, on relèvera que le prix de thèse FNEGE est représentatif du taux global de type de thèse soutenu en 2021, soit deux tiers de thèses monographiques récompensées.

Au-delà de ce premier éclairage quantitatif, je suis allé compulsé les thèses sur essais récompensées par le prix de thèse de l'AIMS et/ou de la FNEGE. On remarque qu'elles font toutes ressortir un travail conséquent d'introduction, de problématisation et de mise en

<sup>60</sup> Association internationale de management stratégique

<sup>61</sup> Association de gestion des ressources humaines

<sup>62</sup> Association internationale de recherche en management public



exergue de contributions qui prend parfois la forme d'une thèse en tant que telle avant la lecture des différents essais. Elles rejoignent en cela l'avis émis par la Société Française de Management (SFM) en 2015 sur les attendus qualitatifs des thèses sur essais (Société Française De Management, 2015).

La variété des supports récompensés pour leur qualité et leur impact ne permet donc pas de réduire ce qu'est une « bonne thèse » à un choix de structure, et je voudrais le mettre ici en perspective multifactorielle. Selon moi, un travail doctoral est un projet qui se construit selon plusieurs dimensions :

- la **nature du projet doctoral** proposé et co-construit, inscrit dans un programme de recherche établi ou par opportunité sollicitée, ce qui peut jouer sur le niveau de cadrage initial ou sur le positionnement de la direction de thèse ;
- la **place des partenariats de recherche** dans le projet doctoral, qui peut jouer directement sur le temps consacré à l'étude empirique dans le cadre d'une thèse CIFRE et d'une recherche-intervention ;
- le **profil et le projet professionnel du doctorant** : selon qu'il ait un projet post-thèse académique ou non, cela influe sur les attendus de la thèse et du dossier professionnel à construire durant la période doctorale. Il me semble également important que la/le doctorant.e puisse exprimer son « style » à l'intérieur du « genre » du travail de thèse (Clot & Faïta, 2000), pour s'y sentir suffisamment à l'aise, mais aussi parce que je conçois le travail doctoral comme une période de formation intellectuelle qui peut donner à voir l'expression d'une singularité parmi des attendus.

Dit autrement, je vois l'encadrement doctoral avec un regard pluraliste et téléologique, au sens d'un des quatre idéaux-types du changement organisationnel de Van de Ven et Poole (1995). J'entends par là que la thèse est un projet mobilisant des ressources au regard d'un contexte, et que c'est la congruence en dynamique entre le projet de thèse, ses ancrages dans un programme théorique et dans des relations partenariales, le profil, les compétences et les souhaits du ou de la doctorant.e, ainsi que le profil et le positionnement du ou des encadrants de thèse, qui peuvent conduire à l'aboutissement satisfaisant du travail doctoral, mais aussi à la préparation de l'insertion professionnelle du doctorant.

Dans cette perspective, je fais mienne les recommandations récentes de la SFM quant à l'encadrement doctoral (Lecocq, 2021), qui recouvre quatre dimensions - scientifique, professionnelle, financière et socio-affective - et cinq grandes missions : l'aboutissement du projet doctoral, l'acculturation professionnelle via l'accompagnement de l'insertion dans la communauté académique, l'accompagnement du développement d'une pensée critique, l'accompagnement de l'émancipation intellectuelle et professionnelle et l'entretien d'une relation personnelle attentive et bienveillante.

La thèse est pour le doctorant une période qui peut être très stimulante intellectuellement, mais elle est aussi pleine d'incertitudes, d'inconnues, de doutes, en plus de conditions matérielles souvent modestes. Les échanges ne peuvent donc pas être uniquement fonctionnels, l'encadrement a aussi une mission d'écoute et d'appréciation de situations et de difficultés qui s'expriment plus ou moins selon les personnes.

Concernant mon positionnement d'encadrant, sur des sujets de thèse inscrits dans mon propre programme de recherche et dans des processus abductifs tels que j'ai pu les décrire dans les chapitres 1 et 5, je conçois ma direction de thèse comme « participante » (Lecocq, 2021), dans une démarche proche du compagnonnage qui m'apparaît adaptée à des recherches exploratoires telles que je les pratique, dans lesquelles la construction théorique se fait par aller-retour entre théorie et empirie, par échanges internes dans l'équipe de recherche confrontée aux « énigmes » (Moisdon, 2006), ce qui nécessite une certaine représentation partagée des situations et des ressentis.

Enfin, alors que la moitié des thèses soutenues en France en 2021 ont été co-encadrées (Des Garets, 2022), et ayant moi-même pratiqué et appris par ce biais, je suis ouvert à la pratique du co-encadrement de thèse qui peut être pertinent dans deux situations particulièrement : lorsqu'il permet de croiser des champs d'expertise sur un sujet qui le nécessite et lorsque le sujet de thèse s'inscrit dans un programme d'équipe qui mobilise plusieurs membres, cela peut alors aider à faire converger et à articuler les différents travaux, dont la thèse en cours. Il me semble malgré tout important que les rôles de chacune des parties soient discutés et éventuellement actualisés au cours du projet doctoral.

## Vision de la discipline et de la recherche

Pour refermer ce mémoire, j'aborderai à nouveau ma vision des sciences de gestion et de la recherche de manière générale, et ce dans le contexte contemporain où la normalisation par le « *publish-or-perish* » est questionnée quant à ses impacts, sur les personnes (Vidaillet et al., 2018) et sur la contribution des productions face aux enjeux contemporains de l'adaptation des organisations et des sociétés aux grandes transitions, écologique, numérique ou encore démographique.

Arrivé au terme de cette rédaction, j'ai le sentiment d'avoir pu exprimer plus clairement ce que je suis ou souhaite être en tant que chercheur, et ce faisant d'assumer en conséquence mes choix d'objets de recherche, de méthodes, mais aussi mes motivations, ce qui ne m'empêche pas de porter un regard critique et de souligner des limites de mes travaux jusqu'à présent.

J'ai ainsi exposé ma posture épistémologique constructiviste, que j'inscris dans une identité des sciences de gestion ayant comme objet l'organisation comme action collective (et non définie par sa structure). J'ai également souligné le raisonnement abductif à l'œuvre dans des recherches exploratoires avec des énigmes théorico-empiriques nécessitant des investigations souvent longues et partenariales. La place des partenariats a été importante dans la construction de mes objets de recherche, que ce soit par des recherches-interventions ou des évaluations d'expérimentations de politiques publiques, et de mon point de vue certains résultats de recherche valent en partie par leur originalité empirique, par exemple lorsqu'il y a accès à un cas extrême qui permet de rediscuter une théorie dominante ou la manière de problématiser un sujet de recherche.

L'examen critique de la trajectoire de mes recherches, par les limites méthodologiques, de résultats et de valorisation, m'a également conduit à engager un travail théorique de fond sur le dispositif organisationnel. Derrière l'ancrage théorique de ce travail, il y a le souhait d'un processus de recherche abductif plus articulé autour d'un noyau théorique affirmé, y compris d'une vision fondamentale de ce qu'est l'organisation. Comme des travaux français récents le montrent (Crété et al., 2018; de Vaujany, 2022), la construction des sciences de gestion en tant que discipline académique, après la seconde guerre mondiale, s'est appuyée sur une réduction « techniciste » et managériale de ce qu'est l'action d'organiser.

C'est pourquoi j'ai trouvé depuis mes travaux de thèse de l'inspiration théorique dans les travaux de Follett (1924) et Barnard (1938) car ils vivaient dans un contexte qui interrogeait vigoureusement la légitimité de la grande entreprise, les dangers liés au déploiement de

grandes organisations et la capacité des organisations à offrir une réalisation personnelle à ses membres au-delà de leur contribution fonctionnelle. Ces travaux trouvent un écho dans les questions contemporaines, sur la responsabilité des organisations, mais restent ancrés dans des problématiques de recherches mono-organisationnelles. Or les enjeux d'action collective qui se dressent devant nos sociétés posent des questions aussi fondamentales que la capacité à concevoir des formes pilotables, orientables, d'action collective, dans des contextes de « *wicked problem* ».

C'est pourquoi j'ai souhaité m'inscrire dans les travaux important la conception foucaldienne du dispositif dans les sciences de gestion, car cela me semble une approche théorique à même d'analyser la manière dont se conçoit et prend forme l'action collective sans l'enfermer dans des structures, ces dernières n'étant qu'une dimension, soutenant ou freinant les capacités d'action collective, parmi d'autres. La conceptualisation du dispositif foucaldien (organisationnel ou stratégique ou de gestion) m'est ainsi apparue comme une voie de théorisation à mettre à l'épreuve pour étudier les formes d'action collectives pluralistes qui se multiplient pour traiter les problématiques de gestion (et qui sont par exemple abordées théoriquement par les notions de méta-organisation ou de réseau).

Dans cette orientation, il y a aussi l'expression de mon souhait de mener des recherches qui gardent une place pour l'exploration, l'étude de phénomènes inédits ou émergents, mais avec un effort renforcé d'éclairage théorique, et ce afin de nourrir un programme qui constitue une colonne vertébrale pour quelques années au moins.

Il y a enfin dans mes choix le souhait de conserver une recherche « engagée », qui n'est pas déconnectée de la Cité par ses objets et ses résultats, et dont une partie peut être mobilisée dans le champ d'action du dispositif étudié.

Un chemin a été relu et analysé, un autre a été tracé, la suite reste à écrire mais j'espère vous avoir au moins donné envie de la lire.

## Bibliographie

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions*. Chicago University Press.
- Abbott, A. (1990). A Primer on Sequence Methods. *Organization Science*, 1(4), 375-392.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1.4.375>
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acquier, A., Gand, S., & Szpirglas, M. (2008). From stakeholders to stakeholders in crisis episodes: a case-study in a public transportation company. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(2), 101-114.
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Sciences Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Adler, P. S., Kwon, S.-W., & Heckscher, C. (2008). Perspective—Professional Work: The Emergence of Collaborative Community. *Organization Science*, 19(2), 359-376.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0293>
- Aggeri, F. (1999). Environmental policies and innovation: a knowledge-based perspective on cooperative approaches. *Research Policy*, 28, 699-717.
- Aggeri, F. (2005). Les régimes de gouvernementalité dans le domaine de l'environnement. In A. Hatchuel, K. Starkey, E. Pezet, & O. Lenay (Éds.), *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault* (p. 431-467). Presses de l'Université de Laval.
- Aggeri, F. (2008). *Régénérer les cadres de la stratégie : mise en dispositif et exploration de nouveaux espaces d'action stratégiques* [HDR]. Université Paris Dauphine.
- Aggeri, F. (2014). Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? *Le Libellio d'Aegis*, 10(1), 47-64.
- Aggeri, F. (2016). L'obsession de la productivité et la fabrique du chercheur publiant. *Le Libellio d'AEGIS*, 12(2), 21-32.
- Aggeri, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management ? Mise en perspective théorique et cadre d'analyse. *M@n@gement*, 20(1), 28-69.

- Aggeri, F. (2021). Chapitre 3. La gouvernementalité chez Foucault : une perspective sur l'instrumentation de gestion. In *Philosophie et outils de gestion* (p. 68-94). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.gilbe.2021.02.0068>
- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments : une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, C., & Acquier, A. (2005). *Organiser le développement durable*. Vuibert.
- Aguinis, H., Shapiro, D. L., Antonacopoulou, E. P., & Cummings, T. G. (2014). Scholarly impact: A pluralist conceptualization. *Academy of Management Learning and Education*, 13(4), 623-639. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0121>
- Allen, T. J., & Katz, R. (1986). The dual ladder: motivational solution or managerial delusion? *R&D Management*, 16, 185-197.
- Alvesson, M., & Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 1-16.
- Alvesson, M., & Robertson, M. (2006). The best and the brightest: the construction, significance and effects of elite identities in consulting firms. *Organization*, 13(2), 195-224.
- Amyot, J.-J. (2010). Les tribulations de la coordination gérontologique : des stratégies aux usagers. *Vie sociale*, 1(1), 25. <https://doi.org/10.3917/vsoc.101.0025>
- Amyot, J.-J. (2016). Vivre âgé à domicile. In J.-J. Amyot (Éd.), *Travailler auprès des personnes âgées* (p. 135-187). Dunod.
- Anand, N., Gardner, H. K., & Morris, T. (2007). Knowledge-based Innovation: Emergence and Embedding of New Practice Areas in Management Consulting Firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406-428.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16-32. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux030>
- Ansell, C., & Geyer, R. (2017). 'Pragmatic complexity' a new foundation for moving beyond 'evidence-based policy making'? *Policy Studies*, 38(2), 149-167.

- Ansell, C. K., & Bartenberger, M. (2016). Varieties of experimentalism. *Ecological Economics*, 130, 64-73. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.05.016>
- Argoud, D. (2020). La politique de soutien aux aidants en France : une articulation non aboutie avec le milieu associatif. *Enfances Familles Générations*, 36. <http://journals.openedition.org.iepnomade-1.grenet.fr/efg/10779>
- Avare, P., & Sponem, S. (2008). Le managérialisme et les associations. In C. Hoarau & J.-L. Laville (Éds.), *La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion* (p. 113-130). Erès.
- Avenier, M.-J. (2004). L'élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel. *Revue internationale PME*, 17(3), 13-42.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2018). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert (Éds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (p. 5-17). Pearson.
- Ayerbe, C., & Missonnier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en oeuvre pour un renforcement mutuel. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 10(2), 37-62.
- Bailyn, L. (1991). The hybrid career: an exploratory study of career routes in R&D. *Journal of Engineering and Technology Management*, 8(1), 1-14.
- Bakaikoa, B., Errasti, A., & Beguiristain, A. (2004). Governance of the Mondragon Corporacion Cooperativa. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 61-87.
- Banerjee, A., Duflo, E., Glennerster, R., & Kinnan, C. (2015). The miracle of microfinance? Evidence from a randomized evaluation. *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(1), 22-53.
- Barbot, J. (1998). Science, marché et compassion. L'intervention des associations de lutte contre le sida dans la circulation des nouvelles molécules. *Sciences sociales et santé*, 16(3), 67-95. <https://doi.org/10.3406/sosan.1998.1436>
- Bargues, É., Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2017). Mettre en oeuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP. Une lecture en termes de travail institutionnel. *Revue Française de Gestion*, 263(2), 31-50.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2006). Contracting: A New Form of Professional Practice. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 45-66.
- Barnard, C. (1968). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based « View » a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Bate, P., & Carter, N. (1986). The future for producers' co-operatives. *Industrial Relations Journal*, 17(1), 57-70.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Bax, C., De Jong, M., & Koppenjan, J. (2010). Implementing evidence-based policy in a network setting: road safety policy in the Netherlands. *Public Administration*, 88(3), 871-884.
- Baylin, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D lab. *Human Resource Management*, 24(2), 129-146.
- Belmin, J., Chassagne, P., Friocourt, P., Gonthier, R., Jeandel, C., Nourhashemi, F., & Pfitzenmeyer, P. (2009). *Gériatrie* (2ème Ed.). Elsevier Masson.
- Berkowitz, H., & Delacour, H. (2020). Sustainable Academia: Open, Engaged, and Slow Science. *M@n@gement*, 23(1), 1-3.
- Bernard, C. (1865). *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*. JB Baillière.
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible : l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*.
- Bertezene, S., & Vallat, D. (2021). Du praticien réflexif au praticien complexe ? *Revue Française de Gestion*, 47(297), 81-97. <https://doi.org/10.3166/RFG.2021.00538>
- Besnard, X., Brunel, M., Couvert, N., & Roy, D. (2019). Les proches aidants des seniors et leur ressenti sur l'aide apportée. Résultats des enquêtes «CARE» auprès des aidants (2015–2016). In *Les dossiers de la DREES* (Vol. 45, p. 38).
- Bevir, M. (2011). Governance as theory, practice and dilemma. In M. Bevir (Éd.), *The Sage handbook of governance* (p. 1-16). Sage.
- Bezes, P., & Palier, B. (2018). Le concept de trajectoire de réformes. *Revue française de science politique*, 68(6), 1083-1112. <https://doi.org/10.3917/rfsp.686.1083>



- Bidart, C., & Brochier, D. (2010). Les bifurcations comme changements d'orientation dans un processus. In A. Mendez (Éd.), *Processus : Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales* (p. 171-190). Bruylant-Academia.
- Birkinshaw, J., Bessant, J., & Delbridgen, R. (2007). Finding, forming, and performing: Creating networks for discontinuous innovation. *California management review*, 49(3), 67-84.
- Blagoev, B., & Schreyögg, G. (2019). Why Do Extreme Work Hours Persist? Temporal Uncoupling as a New Way of Seeing. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1818-1847. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1481>
- Blanco, I., Lowndes, V., & Pratchett, L. (2011). Policy networks and governance networks: towards greater conceptual clarity. *Political studies review*, 9(3), 297-308.
- Bloch, M.-A. (2022). *Dispositifs de coordination : En finir avec le « mille-feuille à la française » pour la santé des personnes, des professionnels et des territoires.*
- Bloch, M.-A., & Hénaut, L. (2014). *Coordination et parcours : la dynamique du monde sanitaire, social et médico-social.* Dunod.
- Bloch, M.-A., Hénaut, L., Gand, S., & Sardas, J.-C. (2011). Les gestionnaires de cas : une nouvelle figure de tiers pour la coordination des parcours de santé des personnes âgées. *Revue économique et sociale*, 69(3), 103-111.
- Bloch-Lainé, F. (1963). *Pour une réforme de l'entreprise.* Seuil.
- Bobadilla, N., & Gilbert, P. (2017). Managing scientific and technical experts in R&D: beyond tensions, conflicting logics and orders of worth. *R&D Management*, 47(2), 223-235. <https://doi.org/10.1111/radm.12189>
- Bobadilla Tarquino, N. (2014). *Downsizing, slack reductions and creativity: the underlying effects & mechanisms. An exploratory, longitudinal and multidimensional study of R&D and creative teams.* Université Paris I.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme.* Gallimard.
- Boussard, V. (2022). Les dispositifs de gestion sont-ils réellement au service de la performance de l'entreprise ? In Q. Durand-Moreau (Éd.), *Entre management et santé au travail, un dialogue impossible* (p. 29-43). Erès. <https://doi.org/10.3917/eres.duran.2022.01.0029>
- Boyne, G. A., Farrell, C., Law, J., Powell, M., & Walker, R. M. (2003). *Evaluating public management reforms: Principles and practice.* Open University Press.
- Braithwaite, V. (1992). Caregiving Burden: Making the Concept Scientifically Useful and Policy Relevant. *Research on Aging*, 14(1), 3-27. <https://doi.org/10.1177/0164027592141001>

- Brès, L., Raufflet, E., & Boghossian, J. (2018). Pluralism in Organizations: Learning from Unconventional Forms of Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 364-386. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12136>
- Breton, M., Wankah, P., Guillette, M., Couturier, Y., Belzile, L., Gagnon, D., & Denis, J. L. (2019). Multiple perspectives analysis of the implementation of an integrated care model for older adults in Quebec. *International Journal of Integrated Care*, 19(4), 1-13. <https://doi.org/10.5334/ijic.4634>
- Bruque, S., Moyano, J., Vargas, A., & Hernandez, M. J. (2003). Ownership Structure, Technological Endowment and Competitive Advantage: Do Democracy and Business Fit? *Technology Analysis & Strategic Management*, 15(1), 65-79. <https://doi.org/10.1080/0953732032000046051>
- Buderi, R. (1999). Corporate Strategy: NEC-Style Dual Ladder Boosts Lab Productivity. *Research Technology Management*, 43(3), 5-6.
- Cabanes, B., Galy, P., Le Masson, P., & Weil, B. (2016). Technical Staff Management for Radical Innovation in Science-based Organizations: a New Framework Based on Design Theory. *R&D Management Conference*.
- Callon, M. (1998). An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology. In J. Law (Éd.), *The laws of the markets* (p. 244-269). Blackwell.
- Campbell, D. T. (1991). Methods for the Experimenting Society. *Evaluation Practice*, 12(3), 223-260. <https://doi.org/10.1177/109821409101200304>
- Campéon, A., & Rothé, C. (2017). Modes de recours aux dispositifs de répit par les aidants familiaux de proches atteints de la maladie d'Alzheimer. *Enfances, Familles, Générations*, 28. <https://doi.org/10.7202/1045028ar>
- Carter, C. (2008). A Curiously British Story: Foucault Goes to Business School. *International Studies of Management & Organization*, 38(1), 13-29. <https://doi.org/10.2753/imo0020-8825380101>
- Castanet, V. (2022). *Les fossoyeurs : Révélation sur le système qui maltraite nos aînés*. Fayard.
- Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A.-C. (2015). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 213-229. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.213-229>

- Charlap, C., Caradec, V., Chamahian, A., & Kushtanina, V. (2020). Trajectoires d'aide au fil du temps. Articuler, désarticuler, réarticuler. *Gérontologie et société*, 42(161/1), 147-170. <https://doi.org/10.3917/g1.161.0147>
- Charreaux, G. (2002). L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. *Revue Française de Gestion*, 28(141), 77-107.
- Charreaux, G. (2011). Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale. In *Cahier du FARGO* (Vol. 1110402). Université de Bourgogne.
- Chaves, R., & Sajardo-Moreno, A. (2004). Social Economy Managers: Between Values and Entrenchment. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 139-161.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chevallier, J. (2011). De l'administration démocratique à la démocratie administrative. *Revue Française d'Administration Publique*, 137-138(1), 217-227.
- Chia, R. C. H., & Holt, R. (2009). *Strategy without design: The silent efficacy of indirect action*. Cambridge University Press.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. Ashgate Publishing Ltd.
- Clegg, S. R. (1989). Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations. *Organization Studies*, 10(1), 97-115. <https://doi.org/10.1177/017084068901000106>
- Clot, Y., & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail : Concepts et méthodes. *Travailler*, 4(7), 7-42.
- Cloutier, C., Denis, J. L., Langley, A., & Lamothe, L. (2016). Agency at the Managerial Interface: Public Sector Reform as Institutional Work. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 259-276. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv009>
- Cloutier, C., & Langley, A. (2020). What Makes a Process Theoretical Contribution? *Organization Theory*, 1(1), 1-32. <https://doi.org/10.1177/2631787720902473>
- CNSA. (2017). *Conférence des financeurs : de la prévention de la perte d'autonomie. Les cahiers pédagogiques de la CNSA*.
- Coenen-Huther, J. (2005). Heurts et malheurs du concept de rôle social. *Revue européenne des sciences sociales*, XLIII-132, 65-82. <https://doi.org/10.4000/ress.328>

- Collins, D. (1997). The ethical superiority and inevitability of participatory management as an organizational system. *Organization Science*, 8(5), 489-507.
- Comité national de pilotage sur le parcours de santé des personnes âgées en risque de perte d'autonomie. (2013). *Rapport sur la mise en oeuvre des projets*. IGAS.
- Conseil d'Etat. (2019). *Les expérimentations : comment innover dans la conduite des politiques publiques ?* La documentation française.
- Contandriopoulos, A.-P., Denis, J.-L., Touati, N., & Rodriguez, R. (2001). Intégration des soins : dimensions et mise en oeuvre. *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, 8(2), 38-52.
- Contandriopoulos, D., Denis, J.-L., Langley, A., & Valette, A. (2004). Governance structures and political processes in public system: lessons from Québec. *Public Administration*, 82(3), 627-655.
- Cooper, D. J., Hinings, B., Greenwood, R., & Brown, J. L. (1996). Sedimentation and Transformation in Organization Change: The Case of Canadian Law Firms. *Organization Studies*, 17(4), 623-647.
- Cornforth, C. (1995). Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16, 487-523.
- Côté-Boileau, É., Breton, M., Rouleau, L., & Denis, J. L. (2022). Appropriating integrated performance management tools in healthcare: a sociomaterial work story. *Journal of Health Organization and Management*, 36(4), 397-416. <https://doi.org/10.1108/JHOM-01-2021-0014>
- Côté-Boileau, É., Denis, J.-L., Callery, B., & Sabeau, M. (2019). The unpredictable journeys of spreading, sustaining and scaling healthcare innovations: a scoping review. *Health Research Policy and Systems*, 17(1), 84. <https://doi.org/10.1186/s12961-019-0482-6>
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., Heian, J. B., & Samuel, S. (1998). The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles Over Identity in Big Six Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 293. <https://doi.org/10.2307/2393854>
- Crété, M., Hatchuel, A., & Weil, B. (2018). La " gestion " à l'époque romaine : Naissance d'une nouvelle catégorie de l'action collective. *Entreprises et Histoire*, 90(1), 161-177. <https://doi.org/10.3917/eh.090.0161>
- Crowley, D. M., & Scott, J. T. (2017). Bringing Rigor to the Use of Evidence in Policy Making: Translating Early Evidence. *Public Administration Review*, 77(5), 650-655.

- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique, essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Seuil.
- Cyert, R. M., & March, J. J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall/Pearson Education.
- Dalmasso, C., & Gand, S. (2014). Les politiques de promotion sociale en question : conditions d'efficacité et perspectives pour de nouveaux modèles de « carrières positives ». *Conférence AIMS*.
- Dalmasso, C., Gand, S., & Garcias, F. (2018). Stimuler l'innovation radicale par l'usage d'un réseau social d'entreprise ? Une expérimentation dans l'industrie pétrolière. *Revue Française de Gestion*, 272(3), 103-120.
- Dalmasso, C., Gand, S., & Garcias, F. (2019). Peut-on concilier croissance interne des ressources spécifiques et performance ? Le cas des ressources humaines d'ingénierie. *Management international*, 23(4), 124-135.
- Dalmasso, C., & Maniak, R. (2018). La genèse d'un centre de R&D à l'international. Le cas de l'industrie automobile. *Management international*, 19(4), 83-94. <https://doi.org/10.7202/1043078ar>
- David, A. (1996). Structure et dynamique des innovations managériales. In *Vème conférence de l'AIMS*.
- David, A. (2000). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (p. 83-109). Vuibert.
- David, A. (2004). Etude de cas et généralisation. *Conférence AIMS*.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2000). Sciences de gestion et sciences sociales : un déficit d'identité. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (p. 1-6). Vuibert.
- de Jong, G., & van Witteloostuijn, A. (2004). Successful corporate democracy: sustainable cooperation of capital and labor in the Dutch Breman Group. *Academy of Management Executive*, 18(3), 54-66.
- de Romilly, J. (2006). *Problèmes de la démocratie grecque*. Hermann.
- de Terssac, G. (2011). Théorie du travail d'organisation. In B. Maggi (Éd.), *Interpréter l'agir : un défi théorique* (p. 97-121). Presses Universitaires de France.

- de Vaujany, F.-X. (2005). De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion. In F.-X. de Vaujany (Éd.), *De la conception à l'usage - Vers un management de l'appropriation des outils de gestion* (p. 19-34). Editions EMS.
- de Vaujany, F.-X. (2022). *Apocalypse managériale*. Belles-Lettres.
- Debackere, K., Buyens, D., & Vandebossche, T. (1997). Strategic career development for R&D professionals: lessons from field research. *Technovation*, 17(2), 53-62.
- Debackere, K., Clarysse, B., & Rappa, M. A. (1996). Autonomy in the industrial laboratory: The dilemma revisited. *The Journal of High Technology Management Research*, 7(1), 61-78. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(96\)90015-2](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(96)90015-2)
- Deleuze, G. (1989). Qu'est-ce qu'un dispositif ? In *Michel Foucault philosophe. Rencontre internationale, Paris 9, 10, 11 janvier 1988* (p. 185-195). Seuil/Des travaux.
- Demoustier, D. (1984). Les coopératives ouvrières de production. In *Repères*. La Découverte.
- Denis, J. L., & Forest, P. G. (2012). Real reform begins within: An organizational approach to health care reform. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 37(4), 633-646. <https://doi.org/10.1215/03616878-1597457>
- Denis, J. L., & Usher, S. (2017). Governance must dive into organizations to make a real difference: Comment on "governance, government, and the search for new provider models". *International Journal of Health Policy and Management*, 6(1), 49-51. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2016.89>
- Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
- Denis, J.-L., Usher, S., & Prével, J. (2023). Health reforms and policy capacity: the Canadian experience. *Policy and Society*, 42(1), 64-89. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puac010>
- Denis, J.-L., Veronesi, G., Régis, C., & Germain, S. (2019). Collegiality as political work: Professions in today's world of organizations. *Journal of Professions and Organization*, 6(3), 323-341.
- Des Garets, V. (2022). *Observatoire des thèses 2021* (p. 92). FENEG.
- Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager : Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, 205, 71-88.
- Desreumaux, A. (2015a). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 253, 139-172. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.139-172>

- Desreumaux, A. (2015b). *Théorie des organisations* (3ème éd.). EMS.
- Desriviere, D. (2017). *D'ici 2050, la population augmenterait dans toutes les régions de métropole* (Numéro 1652, p. 1-4). INSEE Première.
- Desroche, H. (1976). *Le projet coopératif*. Editions Ouvrières.
- Dewey, J. (2005). *Le public et ses problèmes*. Folio Essais.
- DGCS - CNSA. (2019). *Conférence des financeurs de la prévention de la perte d'autonomie Guide technique – seconde édition*.
- Diefenbach, T. (2019). Why Michels' 'iron law of oligarchy' is not an iron law – and how democratic organisations can stay 'oligarchy-free'. *Organization Studies*, 40(4), 545-562. <https://doi.org/10.1177/0170840617751007>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dow, G. K. (2003). *Governing the Firm: Workers' Control in Theory and Practice*. Cambridge University Press.
- Dreyfus, H. L., & Rabinow, P. (1982). *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics* (2nd éd.). University of Chicago Press.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In R.-A. Thiétard (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (p. 297-331). Dunod.
- Dubar, C. (1999). De la « deuxième chance » au co-investissement : brève histoire de la promotion sociale (1959-1993). In C. Dubar & C. Gadéa (Éds.), *La promotion sociale en France* (p. 31-49). Presses Universitaires du Septentrion.
- Dubar, C., & Gadéa, C. (1999). *La promotion sociale en France*. Presses Universitaires du Septentrion.
- Dubar, C., & Tripier, P. (2005). Sociologie des professions. In *Collection U* (2nde édition). Armand Colin.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)

- Dubois, P.-L. (2022). *Observatoire des Formations en Sciences de Gestion et Management 2022* (p. 78). FNEGE.
- Dumez, H. (2010). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'AEGIS*, 6(4), 3-16.
- Dumez, H. (2011). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2) Une réponse à Marie-José Avenier. *Le Libellio d'AEGIS*, 7(1), 53-61.
- Dumez, H. (2014). Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion ? Dispositifs et performance. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(1), 65-68.
- Dumez, H. (2015). *Méthodologie de la recherche qualitative - Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Dumez, H. (2016). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? In *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive* (p. 9-29). Vuibert.
- Duncan, R. B. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In R. H. , Killman, L. R. Pondy, & D. Steven (Éds.), *The Management of Organization* (p. 167-188). North Holland.
- Duran, P. (2021). Max Weber - Une théorie moderne de la responsabilité politique. In S. Chatelain-Ponroy, P. Gibert, M. Rival, & A. Burlaud (Éds.), *Les Grands Auteurs en Management Public* (p. 53-61). EMS.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Edelenbos, J., & Klijn, E.-H. (2007). Trust in Complex Decision-Making Networks. *Administration & Society*, 39(1), 25-50. <https://doi.org/10.1177/0095399706294460>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Elmqvist, M., & Segrestin, B. (2009). Sustainable development through innovative design: lessons from the KCP method experimented with an automotive firm. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 9(2), 229-244. <https://doi.org/10.1504/IJATM.2009.026399>
- Empson, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations*, 54(7), 839-862.



- Engeström, Y. (1992). *Interactive Expertise: Studies in Distributed Working Intelligence. Research Bulletin 83.*
- Fincham, R., & Forbes, T. (2015). Three's a Crowd: The Role of Inter-logic Relationships in Highly Complex Institutional Fields. *British Journal of Management*, 26(4), 657-670. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12102>
- Flecha, R., & Ngai, P. (2014). The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, 21(5), 666-682.
- Follett, M. P. (1924). *Creative Experience*. Longmans, Green and co.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Gallimard.
- Foucault, M. (1976). Histoire de la sexualité vol.1. La volonté de savoir. In *Tel*. Gallimard.
- Foucault, M. (1990). *Les mots et les choses*. Gallimard.
- Foucault, M. (1994a). La gouvernementalité. In *Dits et écrits* (Vol. 3, p. 635-657). NRF.
- Foucault, M. (1994b). Le jeu de Michel Foucault. In *Dits et écrits* (Vol. 3, p. 298-329). NRF.
- Foucault, M. (1994c). Sécurité, territoire et population. In *Dits et écrits* (Vol. 3, p. 719-723). NRF.
- Friedman, M. (1970, septembre 13). The social responsibility of business is to increase its profits . *New York Times Magazine*, 173-178.
- Gadd, K. (2011). *TRIZ for engineers: enabling inventive problem solving*. John Wiley & sons.
- Gagnon, M.-P., Nsangou, É.-R., Payne-Gagnon, J., Grenier, S., & Sicotte, C. (2014). Barriers and facilitators to implementing electronic prescription: a systematic review of user groups' perceptions. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 21(3), 535-541. <https://doi.org/10.1136/amiajnl-2013-002203>
- Galanter, M., & Palay, T. (1991). *Tournament of lawyers*. University of Chicago Press.
- Gallouj, F. (1994). Economie de l'innovation dans les services. In *Logiques économiques*. L'harmattan.
- Gallouj, F. (2002). Knowledge-intensive business services: processing knowledge and producing innovation. In J. Gadrey & F. Gallouj (Éds.), *Productivity, Innovation and Knowledge in Services - New economic and socio-economic approaches* (p. 256-284). Edward Elgar.
- Gand, S. (2008). L'organisation des dynamiques de services professionnels : logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité. In *Centre de Gestion Scientifique*. Mines ParisTech.
- Gand, S. (2010). Analyzing and comparing Professional Service Firms over services, time and space: Proposition of a foundation framework. *EGOS Conference*.

- Gand, S. (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs : quels dispositifs de gestion ? *Revue Française de Gestion*, 246(1), 127-142.
- Gand, S. (2019). De l'irréductibilité de la démocratie d'entreprise à ses institutions au travail d'incarnation des dispositifs de gestion. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 8(35/2), 77-87. <https://doi.org/10.3917/rimhe.035.0077>
- Gand, S. (2021). Chapitre 18. Face au départ des fondateurs : Bellatrix, un effort de portage collectif et de formalisation. In A. Bartel-Radic (Éd.), *Bénévolat et management* (p. 128-135). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.barte.2021.01.0128>
- Gand, S. (2022). Expérimentation. In M. Benzerafa-Alilat, D. Lamarque, & G. Orange (Éds.), *Encyclopédie du management public* (p. 321-324). IGPDE. <https://books.openedition.org/igpde/16120>
- Gand, S., & Béjean, M. (2007). Les difficultés des entreprises démocratiques face au management : enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales. *XVIème conférence de l'AIMS*.
- Gand, S., & Delalieux, G. (2021). *L'enseignement de la gestion « hors ses murs » : une présence établie mais des ressources académiques fragiles*. FNEGE.
- Gand, S., Hénaut, L., & Sardas, J.-C. (2012). *Soutenir et accompagner les aidants non professionnels de personnes âgées : de l'évaluation des besoins à la structuration des services sur un territoire*. CNSA.
- Gand, S., Hénaut, L., & Sardas, J.-C. (2014). *Aider les proches aidants : Comprendre les besoins et organiser les services sur les territoires*. Presses des Mines.
- Gand, S., Lelebina, O., & Sardas, J.-C. (2010). La gestion des parcours d'experts en entreprise : pourquoi la simple gestion des carrières est insuffisante et comment la compléter ? Proposition d'un cadre d'analyse. *Conférence de l'AGRH*.
- Gand, S., & Periac, E. (2015). Vers des écosystèmes de services gérontologiques ? Instrumenter la coopération territoriale dans l'aide aux proches aidants de personnes âgées en perte d'autonomie. *Congrès des IAE*.
- Gand, S., & Periac, E. (2016). Gouverner sans les instruments ? La difficile construction des politiques relatives à la perte d'autonomie des personnes âgées. In C. Edey-Gamassou & H.-O. Pyun (Éds.), *Réformes publiques : Expériences et Enseignements* (p. 161-176). L'Harmattan.

- Gand, S., & Periac, E. (2018). Représenter la complexité pour agir en gouvernance multi-acteurs : proposition d'une instrumentation sur le cas de l'aide aux proches aidants. *Politiques et Management Public*, 35(1), 27-47.
- Gand, S., & Periac, E. (2019). Configuring multi-level steering in pilot-projects: A study of a program for frail elderly in France. *Academy of Management Conference*.
- Gand, S., & Periac, E. (2021). Erik-Hans Klijn. Le management comme réponse à la complexité des réseaux de gouvernance. In S. Chatelain-Ponroy, P. Gibert, M. Rival, & A. Burlaud (Éds.), *Les grands auteurs en management public* (p. 132-142). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.chate.2021.01.0132>
- Gand, S., Periac, E., Bloch, M.-A., & Hénaut, L. (2017). Evaluation qualitative PAERPA – Rapport final pour la Direction de la Sécurité Sociale et la DREES. In DREES (Éd.), *Etudes et recherche* (Vol. 135).
- Gand, S., & Segrestin, B. (2009). Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques ». *Entreprises et Histoire*, 57, 126-140.
- Garabige, A., & Trabut, L. (2020). L'aide aux aidants en France : disparités territoriales de l'offre de répit. *Gérontologie et société*, 42(162/2), 161-179. <https://doi.org/10.3917/g1.162.0161>
- Garcias, F., Dalmasso, C., & Sardas, J.-C. (2015). Tensions paradoxales autour des apprentissages : exploration, exploitation et apprentissage d'exploitation. *M@n@gement*, 18(2), 156-178. <https://doi.org/10.3917/mana.182.0156>
- Gardner, H. K., Morris, T., & Anand, N. (2007). Developing new practices: recipes for success. In L. Empson (Éd.), *Managing the modern law firm. New challenges, new perspectives* (p. 64-90). Oxford University Press.
- Garreau, L., Mouricou, P., & Grimand, A. (2015). Drawing on the Map: An Exploration of Strategic Sensemaking/Giving Practices using Visual Representations. *British Journal of Management*, 26(4), 689-712.
- Gastaldi, L., & Gilbert, P. (2006). Transformations du travail de recherche et GRH des chercheurs. *Conférence AGRH*.
- Gastaldi, L., & Gilbert, P. (2007). Vers un modèle d'analyse des instruments de gestion des ressources humaines. Le cas de la double échelle scientifique et managériale. *Conférence AGRH*.

- Geertz, C. (1973). Thick Description: Toward an interpretive theory of culture. In *The interpretation of cultures: Selected essays* (p. 3-30). Basic books.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284-300. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
- Gerrits, L., & Verweij, S. (2017). When governance networks become the agenda. *Public Administration Review*, 77(1), 144-146.
- Geyer, R. (2012). Can Complexity Move UK Policy beyond ‘Evidence-Based Policy Making’ and the ‘Audit Culture’? Applying a ‘Complexity Cascade’ to Education and Health Policy. *Polical Studies*, 60, 20-43.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Polity Press.
- Gide, C. (1910). *La coopération - conférences de propagande* (3rd éd.). Sirey.
- Gilbert, P., & Raulet-Croset, N. (2021). *Lire le management autrement : Le jeu des dispositifs*. EMS Editions.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A.-C. (2020). Quelles formes de contrôle dans l’entreprise libérée ? Deux études de cas. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 9(40/3), 3-23. <https://doi.org/10.3917/rimhe.040.0003>
- Girin, J. (1995). Les agencements organisationnels. In F. Charue-Duboc (Éd.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion* (p. 233-279). L’Harmattan.
- Girin, J. (2001). La théorie des organisations et la question du langage. In A. Borzeix & B. Fraenkel (Éds.), *Langage et Travail : Communication, cognition, action* (p. 167-185). CNRS Editions.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1999). *The Discovery of Grounded Theory* (1st éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Doubleday Anchor Books.

- Gombert, C., Sardas, J.-C., & Dalmaso, C. (2022). L'entreprise démocratique. Organiser la démocratie ou organiser démocratiquement l'activité ? *Revue française de gestion*, 4(305), 119-143.
- Gomel, B., & Serverin, E. (2009). Expérimenter pour décider ? Le RSA en débat. In *Document de travail du CEE* (Numéro 135, p. 35).
- Gospel, H., & Pendleton, A. (2006). Finance, Corporate Governance and the Management of Labour: A Conceptual and Comparative Analysis. *British Journal of Industrial Relations*, 41(3), 557-582.
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles.I. *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 281-306. <https://doi.org/10.2307/2391000>
- Gouldner, A. W. (1958). Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. II. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 444-480.
- Granter, E., McCann, L., & Boyle, M. (2015). Extreme work/normal work: Intensification, storytelling and hypermediation in the (re)construction of 'the New Normal'. *Organization*, 22(4), 443-456. <https://doi.org/10.1177/1350508415573881>
- Greenwood, R., & Empson, L. (2003). The Professional Partnership: Relic or Exemplary Form of Governance? *Organization Studies*, 24(6), 909-933.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Brown, J. (1990). « P2-Form » Strategic Management: Corporate Practices in Professional Partnerships. *Academy of Management Journal*, 33(4), 725-755.
- Greenwood, R., & Lachman, R. (1996). Change as an Underlying Theme in Professional Service Organizations: An Introduction. *Organization Studies*, 17(4), 563-572.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Grey, C. (1998). On being professional in a « Big Six » firm. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5/6), 569-587.
- Gvaramadze, I. (2008). Human resource development practice: the paradox of empowerment and individualization. *Human Resource Development International*, 11(5), 465-477. <https://doi.org/10.1080/13678860802417601>

- Halpern, C., Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2014). L'instrumentation et ses effets. Débats et mises en perspectives théoriques. In C. Halpern, P. Lascoumes, & P. Le Galès (Éds.), *L'instrumentation de l'action publique* (p. 15-59). Presses de Sciences Po.
- Halpern, C., & Le Galès, P. (2011). Pas d'action publique autonome sans instruments propres. Analyse comparée et longitudinale des politiques environnementales et urbaines de l'Union européenne. *Revue française de science politique*, 61, 51-78.
- Hanlon, G. (2004). Institutional Forms and Organizational Structures: Homology, Trust and Reputational Capital in Professional Service Firms. *Organization*, 11(2), 187-210.
- Hardy, C. (1991). Pluralism, power and collegiality in universities. *Financial accountability & management*, 7(3), 127-142.
- Harrison, J. S. ;, & Freeman, R. E. (2004). Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive (special topic: democracy in and around organizations)*, 18(3), 49-53.
- Hassenteufel, P. (2011). *Sociologie politique : l'action publique*. Armand Colin.
- Hatchuel, A. (1994a). Apprentissages collectifs et activités de conception. L'impact des approches cognitives sur les paradigmes gestionnaires. *Revue Française de Gestion*, 99.
- Hatchuel, A. (1994b). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire*, 7(3), 59-75.
- Hatchuel, A. (1997a). Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels. In A. Tosel & R. Damien (Éds.), *L'action collective*. Presses universitaires de Franche-Comté.
- Hatchuel, A. (1997b). Fondements des savoirs et légitimité des règles. In B. Reynaud (Éd.), *Les limites de la rationalité. Tome2 : les figures du collectif* (p. 183-209). La Découverte.
- Hatchuel, A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (p. 7-43). Vuibert.
- Hatchuel, A. (2004). Du débat public à la conception collective : qu'est-ce qu'une expertise démocratique ? In T. Evette (Éd.), *Expertises et projet urbain* (p. 131-146). Editions de La Villette.
- Hatchuel, A. (2005a). Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion. In P. Lorino & R. Teulier (Éds.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. Colloque de Cerisy*. (p. 72-92). La Découverte.

- Hatchuel, A. (2005b). Towards an epistemology of collective action: management research as a responsive and actionable discipline. *European Management Review*, 2(1), 36-47.
- Hatchuel, A. (2019). Exit to the past and voice for the future : Sciences de gestion, sciences fondamentales de l'action collective. *Revue Française de Gestion*, 45(285), 43-57. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00395>
- Hatchuel, A., & Molet, H. (1986). Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: about two case-studies. *European Journal of Operational Research*, 24, 178-186.
- Hatchuel, A., & Sardas, J.-C. (1992). Les grandes transitions contemporaines des systèmes de production : une démarche typologique. In G. de Terssac & P. Dubois (Éds.), *Les nouvelles rationalisations de la production*. CEPADUES.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Economica.
- Hebert, R., Raiche, M., Dubois, M.-F., Gueye, N., Dubuc, N., & Tousignant, M. (2010). Impact of PRISMA, a Coordination-Type Integrated Service Delivery System for Frail Older People in Quebec (Canada): A Quasi-experimental Study. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 65B(1), 107-118. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbp027>
- Hernandez, S. (2006). Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative. *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 105-135.
- Hewlett, S. A., & Luce, C. B. (2007). Extreme jobs: The dangerous allure of the 70-hour workweek. *Harvard Business Review*, 84(12), 49-59.
- Hill, M. (2005). *The Public Policy Process*. Pearson.
- Hinings, C. R., Brown, J. L., & Greenwood, R. (1991). Change in an autonomous professional organization. *Journal of Management Studies*, 28(4), 376-393.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Hjern, B., & Porter, D. O. (1981). Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis. *Organization Studies*, 2(3), 211-227. <https://doi.org/10.1177/017084068100200301>
- Hoarau, C., & Laville, J.-L. (2008). *La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion*. Erès.

- Hobson, W. K. (1986). *The American Legal Profession and the Organizational Society; 1890-1930*. Garland Publishing Inc.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations, and society*, 20(2-3), 93-109.
- Hooge, S., Béjean, M., & Arnoux, F. (2016). Organising for radical innovation: the benefits of the interplay between cognitive and organizational processes in KCP workshops. *International Journal of Innovation Management*, 20(4), 1640004. <https://doi.org/10.1142/S1363919616400041>
- Hopwood, A. G. (1987). The archeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 207-234. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90038-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90038-9)
- Hovik, S., & Sandkjaer Hanssen, G. (2014). The impact of network management and complexity on multi-level coordination. *Public Administration*, 93(2), 506-523.
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35, 715-728.
- Hughes, O. E. (2012). *Public Management and Administration: An introduction* (4th éd.). Palgrave Macmillan.
- Huitema, D., Jordan, A., Munaretto, S., & Hildén, M. (2018). Policy experimentation: core concepts, political dynamics, governance and impacts. *Policy Sciences*, 51(2), 143-159. <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9321-9>
- Jarnias, S., & Sébastien, G. (2019). Coopérer et expérimenter pour sortir de la dépendance aux financeurs : le cas de La Coopération à Romans-sur-Isère. *Colloque GESS*.
- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.11.002>
- Jaumier, S. (2017). Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a co-operative sheetmetal factory. *Organization*, 24(2), 218-239.
- Jaumier, S., & Daudigeos, T. (2021). Resisting Work Degeneration in Collectivist-Democratic Organizations: Craft Ethics in a French Cooperative Sheet-Metal Factory. In K. K. Chen & V. T. Chen (Éds.), *Organizational Imaginaries: Tempering Capitalism and Tending to Communities through Cooperatives and Collectivist* (p. 55-79). <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20210000072003>



- Jaumier, S., Pasquier, V., & Joannidès de Lautour, V. (2018). Les pratiques de GRH à l'épreuve des valeurs coopératives. Réinvention des entretiens individuels d'évaluation dans une SCOP. *Revue Française de Gestion*, 276, 85-103.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Joël, M.-È. (2013). Enjeux financiers et économiques de la dépendance. *Gérontologie et société*, 36(145/2), 91-102. <https://doi.org/10.3917/gs.145.0091>
- Johnson, T. J. (1972). *Professions and Power*. Macmillan.
- Juban, J.-Y. (2019). Pérenniser la gouvernance démocratique dans une organisation fondée sur un projet socio-politique. Étude du cas de la société coopérative et participative Ardelaine. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 8(35/2), 24-49. <https://doi.org/10.3917/rimhe.035.0024>
- Kaiser, S., Reindl, C., Stolz, M., & Ringlstetter, M. (2011). Managing work-life balance in consulting organizations: Issues and results. In S. Kaiser (Éd.), *The future of knowledge-intensive service work: theory and practice of managing human and organizational resources* (p. 243-294). Metropolis.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2009). Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm. *Human Relations*, 62(8), 1115-1144. <https://doi.org/10.1177/0018726709334880>
- Kärreman, D., Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2002). The Return of the Machine Bureaucracy - Management Control in the Work Settings of Professionals. *International Studies of Management and Organizations*, 32(2), 70-92.
- Katz, R., Tushman, M., & Allen, T. J. (1995). The influence of supervisory promotion and network location on subordinate careers in a dual ladder RD&E setting. *Management Science*, 41(5), 848-863.
- Kelan, E. (2012). Gender In Consulting: A Review And Research Agenda. In T. Clark & M. Kipping (Éds.), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (p. 499-508). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0025>
- Kerr, J. L. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Executive*, 18(3), 81-95.
- Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. F. M. (1997). *Managing complex networks: strategies for the public sector*. Sage.

- Ki-Zerbo, B., & Gand, S. (2014). L'audit interne : Quelles perspectives de recherche pour une fonction désormais légitimée ? *Congrès Association Française de Comptabilité*.
- Klein, E. (2016). *Le pays qu'habitait Albert Einstein*. Actes Sud.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2014). Complexity in Governance Network Theory. *Complexity, Governance, and Networks*, 1(1), 61-70.
- Klijn, E.-H. (2005). Networks and interorganizational management : challenging steering, evaluation and the role of public actors in public management. In E. Ferlier, B. L. E. Lynn, & C. Pollitt (Éds.), *The Oxford Handbook of Public Management* (p. 257-281). Oxford University Press.
- Klijn, E.-H. (2008). Governance and governance networks in Europe. *Public Management Review*, 10(4), 505-525.
- Klijn, E.-H. (2020). Network Management in Public Administration: The Essence of Network and Collaborative Governance. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1418>
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Knights, D., & Vurdubakis, T. (1994). Foucault, power, resistance and all that. In J. M. Jermier, D. Knights, & W. R. Nord (Éds.), *Resistance and power in organizations* (p. 167-198). Routledge.
- Koenig, G. (2005). Etudes de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne. *Conférence AIMS*.
- Koppenjan, J. (2012). *The New Public Governance in Public Service Delivery*. Eleven/Boom-Lemma.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Éds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (p. 243-275). Sage.
- Kunda, G. (2006). *Engineering Culture: Control And Commitment in a High-tech Corporation* (2nd éd.). Temple University Press.
- Labatut, J., Aggeri, F., & Girard, N. (2012). Discipline and change: How technologies and organizational routines interact in new practice creation. *Organization Studies*, 33(1), 39-69. <https://doi.org/10.1177/0170840611430589>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of management review*, 24(4), 691-710.

- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
- Langmead, K. (2017). Challenging the Degeneration Thesis: the Role of Democracy in Worker Cooperatives? *The Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 5(1), 79-98. <https://doi.org/10.5947/jeod.2016.005>
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2004). *Gouverner par les instruments*. Presses de Sciences Po.
- Laufer, R. (2011). Où est passé le management public ? Incertitude, institutions et risques majeurs. *Politiques et Management Public*, 26(3), 25-48. <https://doi.org/10.4000/pmp.1498>
- Laville, J.-L., & Mahiou, I. (1984). *Interactions économiques et sociales dans les coopératives de production*. Maison des sciences de l'homme.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lazega, E. (2001). *The Collegial Phenomenon*. Oxford University Press.
- Le Breton, M., & Aggeri, F. (2018). Compter pour agir ? La performativité de la comptabilité carbone en question - Actes de calcul et mise en dispositif dans une grande entreprise française du secteur de la construction. *M@n@gement*, 21(2), 834-857. <https://doi.org/10.3917/mana.212.0834>
- Le Fur, A. (2013). *Pratiques de la cartographie*. Armand Colin.
- Le Galès, P. (2010). Gouvernance. In L. Boussaguet, S. Jacquot, & P. Ravinet (Éds.), *Dictionnaire des politiques publiques* (p. 299-308). Presses de Sciences Po.
- Le Masson, P., & Weil, B. (2014). La domestication de la conception par les entreprises industrielles : l'invention des bureaux d'études. In A. Hatchuel & B. Weil (Éds.), *Les nouveaux régimes de la conception* (p. 51-66). Hermann. <https://doi.org/10.3917/herm.hatch.2014.01.0051>
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*. Lavoisier.
- Le Moigne, J.-L. (1990). *Sur la production des épistémologies constructives par les sciences de l'organisation*.
- Lecocq, X. (2021). *L'encadrement de thèses de doctorat*.

- Lécroart, A. (2011). *Projections du nombre de bénéficiaires de l'APA en France à l'horizon 2040-2060 - Sources, méthode et résultats* (Vol. 23). DREES - Documents de travail.
- Lefebvre, P. (2003). L'invention de la grande entreprise : Travail, hiérarchie, marché. France, fin XVIIIème - début XXème. In *Sociologies*. PUF.
- Lefebvre, P., Roos, P., & Sardas, J.-C. (2003). Gestion des compétences, gestion des connaissances et enjeux identitaires en conception : pour une approche unifiée de la dynamique de métier. In A.-M. Guénette, M. Rossi, & J.-C. Sardas (Éds.), *Compétences et connaissances dans les organisations* (p. 263-271). SEES.
- Lefebvre, P., Roos, P., & Sardas, J.-C. (2009). Redynamizing aeronautic trades: A Case Study in the Aeronautic Industry. In G. Minguet, C. Midler, & M. Vervaeke (Éds.), *Working on Innovation*. Routledge.
- Leigh Star, S., & Griesemer. (1989). *Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39*. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.
- Lelebina, O. (2014). *La gestion des experts en entreprise : dynamique des collectifs de professionnels et offre de parcours*. Mines ParisTech.
- Lelebina, O., & Gand, S. (2018). Beyond "hero-based" management: revisiting HRM practices for managing collective expertise. *Relations industrielles/Industrial relations*, 73(1), 39-66.
- Levillain, K. (2017). *Les entreprises à mission : Un modèle de gouvernance pour l'innovation*. Vuibert.
- Levillain, K., Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2012). L'impensé de la RSE : la révision du cadre légal de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 228-229, 185-200.
- Levillain, K., & Segrestin, B. (2019). From primacy to purpose commitment: How emerging profit-with-purpose corporations open new corporate governance avenues. *European Management Journal*, 37(5), 637-647. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.07.002>
- Linton, R. (1986). *Les fondements culturels de la personnalité*. Dunod.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucrats: Dilemmas of the individual in public services*. The Russell Sage Foundation.
- Litrico, J.-B., & Lee, M. D. (2008). Balancing exploration and exploitation in alternative work arrangements: a multiple case study in the professional and management services industry. *Journal of Organizational Behavior*, 29(8), 995-1020.

- Longo, M.-E., Mendez, A., & Tchobanian, R. (2010). Le découpage temporel du processus. In A. Mendez (Éd.), *Processus : Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales* (p. 73-89). Bruylant-Academia.
- Lowendahl, B. R. (2005). *Strategic Management of Professional Service Firms* (3rd éd.). Copenhagen Business School Press.
- Lozeau, D., Langley, A., & Denis, J.-L. (2002). The Corruption of Managerial Techniques by Organizations. *Human Relations*, 55(5), 537-564.  
<https://doi.org/10.1177/0018726702055005427>
- Lucas, D. S. (2017). Evidence-based policy as public entrepreneurship. *Public management review*, 20(11), 1602-1622.
- Maister, D. H. (1993). *Managing the Professional Service Firm*. Free Press Business.
- Malhotra, N., & Morris, T. (2009). Heterogeneity in Professional Service Firms. *Journal of Management Studies*, 46(6), 895-922.
- Malhotra, N., Morris, T., Hinings, C. R. (Bob), & Lounsbury, M. (2006). Variations in organizational form among professional service organizations. In R. Greenwood & R. Suddaby (Éds.), *Research in the sociology of organizations, vol 24 - Professional Service Firms* (p. 171-202). Elsevier.
- Malo, M.-C., Vézina, M., & Audebrand, L. (2012). Deciphering tensions in the development of co-operatives: insights from the Montréal School on co-operative management. *Ekonomiaz*, 79, 262-291.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marchand, J.-S., Tremblay, D., & Denis, J.-L. (2020). Governmentality as a Relevant Idea for the Study of Healthcare Networks: A Scoping Review. In P. Nugus, C. Rodriguez, J.-L. Denis, & D. Chenevert (Éds.), *Transitions and Boundaries in the Coordination and Reform of Health Services* (p. 115-147). Palgrave MacMillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-26684-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-26684-4_6)
- Maritan, C. A. (2001). Capital Investment as Investing in Organizational Capabilities: An Empirically Grounded Process Model. *Academy of Management Journal*, 44(3), 513-531.  
<https://doi.org/10.5465/3069367>
- Martin, S., & Sanderson, I. (1999). Evaluating Public Policy Experiments. Measuring Outcomes, Monitoring Processes or Managing Pilots? *Evaluation*, 5(3), 245-258.
- Martinet, A.-C. (Coord. ). (1990). *Epistémologies et sciences de gestion*. Economica.

- Martinet, A.-C., & Pesqueux, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Vuibert.
- Matthews, D. (2006). *A History of Auditing: The Changing Audit Process In Britain Since 1800*. Routledge.
- McFadgen, B., & Huitema, D. (2018). Experimentation at the interface of science and policy: a multi-case analysis of how policy experiments influence political decision-makers. *Policy Sciences*, 51(2), 161-187. <https://doi.org/10.1007/s11077-017-9276-2>
- McGinn, C. A., Grenier, S., Duplantie, J., Shaw, N., Sicotte, C., Mathieu, L., Leduc, Y., Légaré, F., & Gagnon, M.-P. (2011). Comparison of user groups' perspectives of barriers and facilitators to implementing electronic health records: a systematic review. *BMC Medicine*, 9(1), 46. <https://doi.org/10.1186/1741-7015-9-46>
- McGuire, M., & Agranoff, R. (2011). The limitations of public management networks. *Public Administration*, 89(2), 265-284.
- McKinlay, A., & Starkey, K. P. (1997). *Foucault, Management and Organization Theory: From Panopticon to Technologies of Self*. Sage.
- McPherson, C. M., & Sauder, M. (2013). Logics in Action. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165-196. <https://doi.org/10.1177/0001839213486447>
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. University of Chicago Press.
- Meister, A. (1974). *La participation dans les associations*. Editions Ouvrières.
- Mendez, A. (Ed). (2010). *Processus : concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*. Bruylant Academia.
- Mercier, D., & Oiry, E. (2010). Le contexte et ses ingrédients dans l'analyse de processus : conceptualisation et méthode. In A. Mendez (Éd.), *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales* (p. 19-26). Academia Bruylant.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Michel, A. (2011). Transcending Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 325-368. <https://doi.org/10.1177/0001839212437519>
- Michels, R. (1914). *Political Parties: A Sociological Study of Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. Free Press.
- Midler, C. (1993). *L'Auto qui n'existait pas : Management des projets et transformation de l'entreprise*. InterEditions.

- Mieg, H. A. (2001). *The Social Psychology of Expertise: Case Studies in Research, Professional Domains, and Expert Roles*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Miller, P., & O'Leary, T. (1987). Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 235-265. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90039-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90039-0)
- Ministère des solidarités et de la cohésion sociale. (2011). *Synthèse du débat national sur la dépendance*.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our Stange World of Organizations*. Free Press.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management - Voyage au centre des organisations*. Editions d'Organisation.
- Mittelman, M. S., Ferris, S. H., Shulman, E., Steinberg, G., & Levin, B. (1996). Family intervention to delay nursing home placement of patients with Alzheimer's disease. *Journal of the American Medical Association*, 276, 1725-1731.
- Moisdon, J.-C. (1984). Recherche en gestion et intervention. *Revue Française de Gestion*, 10(8), 21-39.
- Moisdon, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Séli-Arslan.
- Moisdon, J.-C. (2005a). Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage. In P. Lorino & R. Teulier (Éds.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* (p. 239-250). La Découverte.
- Moisdon, J.-C. (2005b). Sur la largeur des mailles du filet : savoirs incomplets et gouvernement des organisations. In A. Hatchuel, E. Pezet, K. Starkey, & O. Lenay (Éds.), *Gouvernement, organisation et gestion : L'héritage de Michel Foucault* (p. 135-145). Presses de l'Université Laval.
- Moisdon, J.-C. (2006). La recherche-intervention en gestion : de la prescription à l'énigme. *Education Permanente*, 1, 87-97.
- Moore, D. C., & Davies, D. S. (1977). The dual ladder - Establishing and operating it. *Research Management*, 20(4), 14-19.
- Moriceau, J. L., Laroche, H., & Jardat, R. (2017). Recherche en gestion, le sens mis en pièces. *Revue Française de Gestion*, 267(6), 67-78. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00184>

- Muzio, D., Brock, D., & Suddaby, R. (2013). Professions and institutional change: Towards an institutionalist sociology of the professions. *Journal of Management Studies*, 50(5), 699-721. <https://doi.org/10.1111/joms.12030>
- Naiditch, M. (2012). Comment pérenniser une ressource en voie de raréfaction ? Enseignements d'une comparaison des politiques d'aide aux aidants des personnes âgées dépendantes en Europe. *Questions d'économie de la santé*, 176.
- Nederhand, J., Klijn, E.-H., van der Steen, M., & van Twist, M. (2019). The governance of self-organization: Which governance strategy do policy officials and citizens prefer? *Policy Sciences*, 52(2), 233-253. <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9342-4>
- Noury, L. (2015). *Work-life balance in consulting: From individual proactivity to organisational arrangements*. Mines ParisTech.
- Noury, L., Gand, S., & Sardas, J. C. (2017). Tackling the work-life balance challenge in professional service firms: The impact of projects, organizing, and service characteristics. *Journal of Professions and Organization*, 4(3), 149-178. <https://doi.org/10.1093/jpo/jow010>
- Noury, L., Pezé, S., & Gand, S. (2022). *Professional and balanced: towards a new elite of « augmented professionals »?*
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. *American economic review*, 100(3), 641-672.
- O'Toole Jr, L. J. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*, 57(1), 45-52. <https://doi.org/10.2307/976691>
- O'Toole Jr, L. J. (2000). Research on policy implementation: assesment and prospects. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 263-288.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional logics. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.



- Pacheco-De-Almeida, G., Henderson, J. E., & Cool, K. O. (2008). Resolving the Commitment Versus Flexibility Trade-Off: The Role of Resource Accumulation Lags. *Academy of Management Journal*, 51(3), 517-536. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.32626001>
- Painter, M., & Pierre, J. (2005). Unpacking policy capacity: Issues and themes. . In M. Painter & J. Pierre (Éds.), *Challenges to state policy capacity: Global trends and comparative perspectives* (p. 1-18). Plagrave Mc Millan.
- Parkhurst, J. (2017). The politics of evidence: from evidence-based policy to the good governance of evidence. In *Routledge Studies in Governance and Public Policy*. Routledge.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. The Free Press of Glencoe.
- Parsons, W. (1995). *Public Policy. An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*. Edward Elgar.
- Pendleton, A. (2001). *Employee Ownership, Participation and Governance. A study of ESOPs in the UK*. Routledge.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley.
- Periac, E. (2015). *L'administration publique à l'épreuve de la gouvernance multi-acteurs. Le cas de la mise en oeuvre d'une nouvelle politique publique environnementale*. Mines ParisTech.
- Perlow, L. A. (2012). *Sleeping with your smartphone: How to break the 24/7 habit and change the way you work*. Harvard Business Press.
- Pérocheau, G., & Correia, M. (2010). Les moteurs, principes génératifs du mouvement dans les processus. In A. Mendez (Éd.), *Processus : Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales* (p. 123-139). Bruylant-Academia.
- Peters, D. T. J. M., Klijn, E. H., Stronks, K., & Harting, J. (2017). Policy coordination and integration, trust, management and performance in public health-related policy networks: a survey. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 200-222. <https://doi.org/10.1177/0020852315585061>
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00020-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00020-1)
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.

- Pezet, E. (2004). Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 169-189.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, Politics and the State*. Saint Martin's Press.
- Pinnington, A. H., & Sandberg, J. (2012). Lawyers' Professional Careers: Increasing Women's Inclusion in the Partnership of Law Firms. *Gender, Work & Organization*, 20(6), 616-631. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00610.x>
- Pinnington, A., & Morris, T. (2002). Transforming the Architect: Ownership Form and Archetype Change. *Organization Studies*, 23(2), 189-210.
- Pinnington, A., & Morris, T. (2003). Archetype Change in Professional Organizations: Survey Evidence from Large Law Firms. *British Journal of Management*, 14(1), 85-99.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform - A comparative analysis: new public management, governance, and the neo-weberian state*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1973). *Implementation. How great expectations in Washington are dashed in Oakland; or why it's amazing that federal programs work at all. This being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes*. University of California Press.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1969). An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 115-126.
- Pülzl, H., & Treib, O. (2007). Implementing Public Policy. In F. Fischer, G. J. Miller, & M. S. Sidney (Éds.), *Handbook of public policy analysis: Theory, politics, and methods* (p. 89-107). CRC Press/Taylor & Francis. <https://www.researchgate.net/publication/331249069>
- Rabeharisoa, V. (2007). En quoi l'engagement des associations de malades dans la recherche renouvelle-t-il les formes de participation et de contestation sociale ? In *La gouvernance des innovations médicales* (p. 203-220). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.tourn.2007.01.0203>
- Radaelli, G., Guerci, M., Cirella, S., & Shani, A. B. (Rami). (2014). Intervention research as management research in practice: Learning from a case in the fashion design industry.

- British Journal of Management*, 25(2), 335-351. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00844.x>
- Raelin, J. A. (1986). *The Clash of Culture: Managers Managing Professionals*. Harvard Business Press.
- Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M., & Thaning, M. S. (2016). Foucault's dispositive: The perspicacity of dispositive analytics in organizational research. *Organization*, 23(2), 272-298. <https://doi.org/10.1177/1350508414549885>
- Raffnsøe, S., Mennicken, A., & Miller, P. (2019). The Foucault Effect in Organization Studies. *Organization Studies*, 40(2), 155-182. <https://doi.org/10.1177/0170840617745110>
- Rajan, R. G., & Zingales, L. (2000). The governance of the new enterprise. In X. Vives (Éd.), *Corporate governance: theoretical and empirical perspectives* (p. 201-227). Cambridge University Press.
- Reid, E. (2015). Embracing, Passing, Revealing, and the Ideal Worker Image: How People Navigate Expected and Experienced Professional Identities. *Organization Science*, 26(4), 997-1017.
- Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P., & Drachsler, H. (2011). Knowledge Worker Roles and Actions-Results of Two Empirical Studies. *Knowledge and Process Management*, 18(3), 150-174. <https://doi.org/10.1002/kpm.378>
- Renaut, S. (2020). Vieillir en couple, rôle du conjoint aidant et (non-)recours aux professionnels. *Gérontologie et société*, 42(161/1), 117-132. <https://doi.org/10.3917/g1.161.0117>
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu - L'action collective et la régulation sociale* (2nd éd.). Armand Colin.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44, 652-667.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance*. Open University Press.
- Rhodes, R. A. W. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization studies*, 28(8), 1243-1264.
- Ridder, H. G., Hoon, C., & McCandless Baluch, A. (2014). Entering a dialogue: Positioning case study findings towards theory. *British Journal of Management*, 25(2), 373-387. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12000>
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Science*, 4, 155-169.

- Rocheblave, A.-M. (1963). La notion de rôle : quelques problèmes conceptuels. *Revue française de sociologie*, 4(3), 300-306. <https://www.jstor.org/stable/3319446>
- Rodríguez, C., Langley, A., Béland, F., & Denis, J. L. (2007). Governance, power, and mandated collaboration in an interorganizational network. *Administration and Society*, 39(2), 150-193. <https://doi.org/10.1177/0095399706297212>
- Roger, B. (2012). *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*. Lethellier.
- Rosanvallon, P. (1976). *L'âge de l'autogestion (ou la politique au poste de commandement)*. Seuil.
- Rosner, M. (1985). Theories of Cooperative Degeneration and the Experience of the Kibbutz. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 56(4), 527-538.
- Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses universitaires du Québec.
- Rouquet, A. (2017). Face à la tyrannie des étoiles : révoltons-nous ! *Revue Française de Gestion*, 43(267), 133-147. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00182>
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 6. Le design de la recherche. In R.-A. Thiétard (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (p. 168-196). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0168>
- Sabatier, P. A. (1986). Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research. A Critical Analysis and Suggested Synthesis. *Journal of Public Policy*, 6(1), 21-48.
- Sainsaulieu, R., Tixier, P.-E., & Marty, M.-O. (1983). *La démocratie en organisation - vers des fonctionnements collectifs de travail*. Librairie des Méridiens.
- Salleron, L. (1966). L'organisation du pouvoir dans l'entreprise - Participation, démocratie. In L. Salleron (Éd.), *Méthodes et philosophie de l'organisation*. Entreprise Moderne d'Édition.
- Sanderson, I. (2002). Evaluation, policy learning and evidence-based policy making. *Public administration*, 80(1), 1-22.
- Sardas, J.-C. (1993). *Dynamique de l'acteur et de l'organisation*. Ecole des Mines de Paris.
- Sardas, J.-C., Dalmasso, C., & Lefebvre, P. (2011). Les enjeux psychosociaux de la santé au travail : Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation. *Revue Française de Gestion*, 214, 69-88.
- Sardas, J.-C., & Gand, S. (2011). Les transitions professionnelles contraintes par des restructurations : dynamiques individuelles et modalités d'accompagnement. *Gérer et Comprendre*, 103, 26-37.

- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Schilling, A., Werr, A., Gand, S., & Sardas, J.-C. (2012). Understanding professionals' reactions to strategic change: the role of threatened professional identities. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1229-1245.
- Schofield, J. (2004). A model of learned implementation. *Public administration*, 82(2), 283-308.
- Scott, W. R. (1965). Reactions to Supervision in a Heteronomous Professional Organization. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 65-81.
- Scott, W. R. (1982). Managing Professional Work: Three Models of Control for Health Organizations. *Health Services Research*, 17(3), 213-240.
- Segrestin, B. (2003). *La gestion des partenariats d'exploration : spécificités, crises et formes de rationalisation*. Mines ParisTech.
- Segrestin, B. (2006). Innovation et coopération interentreprises - Comment gérer les partenariats d'exploration ? In *CNRS Economie*. CNRS Editions.
- Serverin, É., & Gomel, B. (2012). L'expérimentation des politiques publiques dans tous ses états. *Informations sociales*, 6(174), 128-137.
- Shani, A. B. (Rami), David, A., & Willson, C. (2003). Collaborative research: alternative roadmaps. In N. Adler, R. Shani, & A. Styrhe (Éds.), *Collaborative Research in Organisations: Foundations for learning, change, and theoretical development* (p. 83-100). Sage.
- Shepard, H. A. (1958). The dual hierarchy in research. *Research Management*, 1, 177-187.
- Simon, H. (1996). *The sciences of the artificial*. MIT Press.
- Simons, T., & Ingram, P. (1997). Organization and Ideology: Kibbutzim and Hired Labor, 1951-1965. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 784-813.
- Slater, P. E., & Bennis, W. G. (1969). Democracy is inevitable. In W. G. ; Bennis & P. E. Slater (Éds.), *The temporary society* (p. 1-19). Harper & Row.
- Smith, J. J., & Szabo, T. T. (1977). The dual ladder - Importance of flexibility, job content and individual temperament. *Research Management*, 20, 20-23.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smits, P., Préal, J., & Denis, J.-L. (2016). Prendre en compte la santé dans les politiques publiques. Étude d'un régime de gouvernamentalité au Québec. *Sciences sociales et santé*, 34(2), 45. <https://doi.org/10.3917/sss.342.0045>

- Société Française De Management. (2015). Dix propositions à propos des thèses sur papiers (ou « thèses sur articles »). In *Avis* (p. 4). Société française de management. [www.sfmwebsite.org](http://www.sfmwebsite.org)
- Somme, D., & Saint-Jean, O. (2008). *Rapport PRISMA France - L'intégration des services aux personnes âgées : la recherche au service de l'action* (p. 199).
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public administration*, 87(2), 234-258.
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2011). Governance networks. In B. Badie, D. Berg-Schlosser, & Morlino (Éds.), *International Encyclopedia of Political Science* (p. 1029-1035). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412994163>
- Sörensen, S., & Pinguart, M. (2006). Helping caregivers of persons with dementia: which interventions work and how large are their effects? *International Psychogeriatrics*, 18, 577-595.
- Sörensen, S., Pinguart, M., & Duberstein, P. (2002). How Effective Are Interventions With Caregivers? An Updated Meta-Analysis. *The Gerontologist*, 42(3), 356-372.
- Soullier, N. (2012). Aider un proche âgé à domicile : la charge ressentie. *DREES Etudes et résultats*, 799, 8.
- Spear, R. (2004). Governance in Democratic Member-Based Organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33-59.
- Spear, R., Cornforth, C., Chaves, R., & Schediwy, R. (2004). Introduction to a special issue on governance in social economy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 3-9.
- Stirling, C. M., Dwan, C. A., & McKenzie, A. R. (2014). Adult day care respite: caregiver expectations and benefits survey . *BMC Health Services Research*, 14(1), 45-58.
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.
- Storey, J., Basterretxea, I., & Salaman, G. (2014). Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5), 626-644. <https://doi.org/10.1177/1350508414537624>
- Stryjan, Y. (1989). *Impossible Organizations: Self-Management and Organizational Reproduction*. Greenwood Press.

- Stryjan, Y. (1994). Understanding Cooperatives: The Reproduction Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), 59-80.
- Suddaby, R., Greenwood, R., & Wilderom, C. (2008). Introduction to the Journal of Organizational Behavior's special issue on professional service firms: where organization theory and organizational behavior might meet. *Journal of Organizational Behavior*, 29(8), 989-994.
- Swaine, R. T. (1946). *The Cravath Firm and its predecessors 1819-1947 - Vol.1 The Predecessors Firms 1819-1906* (Vol. 1). Ad Press.
- Swaine, R. T. (1948). *The Cravath Firm and its Predecessors 1819-1948 - Vol. II The Cravath Firm Since 1906* (Vol. 2). Ad Press.
- Toillier, A. (2008). Conservation des forêts et réorganisation spatiale de l'agriculture en pays betsileo (Madagascar) : essai de modélisation graphique. *Norois*, 209, 93-107.
- Tolbert, P. S., & Barley, S. R. (1991). *Organizations and professions - Research in the sociology of organizations vol.8*. JAI Press.
- Tonn, J. C. (2003). *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management*. Yale University Press.
- Tonnellier, F. (2010). Bassins de santé et territoires gérontologiques : limites et frontières. *Gérontologie et société*, 33(132/1), 35-45. <https://doi.org/10.3917/g.s.132.0035>
- Torring, J., & Ansell, C. (2017). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. *Public management review*, 19(1), 37-54.
- Touati, N., Denis, J. L., Grenier, C., & Smits, P. (2019). Implementing Spaces to Favor the Emergence of Ecologies of Complex Innovation in the Public Sector: An Empirical Analysis. *Administration and Society*, 51(3), 463-490. <https://doi.org/10.1177/0095399716659734>
- Touati, N., Denis, J. L., Roberge, D., & Brabant, B. (2012). Learning in Health Care Organizations and Systems: An Alternative Approach to Knowledge Management. *Administration and Society*, 47(7), 767-801. <https://doi.org/10.1177/0095399712459730>
- Touati, N., Denis, J.-L., Contandriopoulos, A.-P., & Béland, F. (2005). Introduire le changement dans les systèmes de soins au Québec : comment tirer profit de l'expérimentation sociale ? *Sciences sociales et santé*, 23(2), 75-102. <https://doi.org/10.3406/sosan.2005.1652>

- Touati, N., Maillet, L., Paquette, M. A., Denis, J. L., & Rodríguez, C. (2019). Understanding Multilevel Governance Processes through Complexity Theory: An Empirical Case Study of the Quebec Health-Care System. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 205-217. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1423501>
- Touati, N., Pineault, R., Champagne, F., Denis, J. L., Brousselle, A., Contandriopoulos, A. P., & Geneau, R. (2009). Evaluating service organization models: The relevance and methodological challenges of a configurational approach. *Evaluation*, 15(4), 375-401. <https://doi.org/10.1177/1356389009341729>
- Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, 18(3), 518-545. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9309035149>
- Tremblay, D., Touati, N., Poder, T., Vasiliadis, H. M., Bilodeau, K., Berbiche, D., Denis, J. L., Pomey, M. P., Hébert, J., Roch, G., Prady, C., & Lévesque, L. (2019). Collaborative governance in the Quebec Cancer Network: A realist evaluation of emerging mechanisms of institutionalization, multi-level governance, and value creation using a longitudinal multiple case study design. *BMC Health Services Research*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4586-z>
- Trouvé, H., Couturier, Y., Etheridge, F., Saint-Jean, O., & Somme, D. (2010). The path dependency theory: analytical framework to study institutional integration. The case of France. *International Journal of Integrated Care*, 10(2). <https://doi.org/10.5334/ijic.544>
- Tsoukas, H. (2009). Craving for generality and small-N studies: A Wittgensteinian approach towards the epistemology of the particular in organization and management studies. . In D. Buchanan & A. Bryman (Éds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (p. 285-301). Sage.
- Turner, J. R. (2005). The role of pilot studies in reducing risk on projects and programmes. *International Journal of Innovation Management*, 23(1), 1-6.
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking Literature about Determinants of Network Effectiveness. *Public administration*, 88(2), 528-555.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. I. I. I. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California management review*, 38(4), 8-30.
- UDAF 49. (2016). *Démarche de structuration départementale d'une politique de soutien aux aidants de personnes âgées et de personnes en situation de handicap*.



- Usher, S., Denis, J. L., Prével, J., Baker, R., Chreim, S., Kreindler, S., Breton, M., & Côté-Boileau, É. (2021). Learning from health system reform trajectories in seven Canadian provinces. *Health Economics, Policy and Law*, 16(4), 383-399. <https://doi.org/10.1017/S1744133120000225>
- van Buuren, A., & Loorbach, D. (2009). Policy innovation in isolation? Conditions for policy renewal by transition arenas and pilot projects. *Public management review*, 11(3), 375-392.
- van Buuren, A., Vreugdenhil, H., van Popering-Verkerk, J., Ellen, G. J., van Leeuwen, C., & Breman, B. (2018). The Pilot Paradox. In B. Turnheim, P. Kivimaa, & F. Berkhout (Éds.), *Innovating Climate Governance: Moving Beyond Experiments* (p. 145-165). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108277679.011>
- Van De Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 31(4), 802-821. <https://www.jstor.org/stable/20159252>
- Van de Ven, A., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Van Pevenage, I., Dauphinais, C., Dupont, D., & Bourgeois-Guérin, V. (2020). Proche aidance et conjugalité aux âges avancés : motivations et postures. *Gérontologie et société*, 42(161/1), 37-54. <https://doi.org/10.3917/g1.161.0037>
- van Popering-Verkerk, J., & van Buuren, A. (2017). Developing collaborative capacity in pilot projects: Lessons from three Dutch flood risk management experiments. *Journal of Cleaner Production*, 169, 225-233.
- Varman, R., & Chakrabarti, M. (2004). Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative. *Organization Studies*, 25(2), 183-208.
- Vidaillet, B., Bouzir Chemin, C., & Vignon, C. (2018). *Les nouveaux risques du métier : protéger les jeunes enseignants chercheurs en gestion* (p. 11). Société Française de Management.
- Viggiani, F. A. (1999). « Doing the right thing ». Organisational structure and process for democratic governance in the firm. *Industrial Relations Journal*, 30(3), 229-242.
- Villars, H., Gardette, V., Sourdet, S., Andrieu, S., & Vellas, B. (2009). *Evaluation des structures de répit pour le patient atteint de maladie d'Alzheimer (et syndrome apparentés) et son aidant principal : revue de la littérature*.
- Vitry, C., & Chia, E. (2015). Governance Learning: Building a Network around Managerial Innovations. In L. Gnan, A. Hinna, & F. Monteduro (Éds.), *Contingency, Behavioural and*

- Evolutionary Perspectives on Public and Nonprofit Governance (Studies in Public and Non-Profit Governance, Volume 4)* (p. 275-302). Emerald.
- von Nordenflycht, A. (2010). What is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174.
- Voß, J.-P., & Simons, A. (2018). A novel understanding of experimentation in governance: co-producing innovations between “lab” and “field”. *Policy Sciences*, 51(2), 213-229. <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9313-9>
- Walsh, J. (2012). Not Worth the Sacrifice? Women’s Aspirations and Career Progression in Law Firms. *Gender, Work & Organization*, 19(5), 508-531. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00607.x>
- Warhurst, C. (1998). Recognizing the Possible: The Organization and Control of a Socialist Labor Process. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 470-497.
- Waters, M. (1989). Collegiality, Bureaucratization, and Professionalization: A Weberian Analysis. *American Journal of Sociology*, 94(5), 945-972.
- Weatherley, R., & Lipsky, M. (1977). Street-level bureaucrats and institutional innovation: Implementing special education reform. *Harvard educational review*, 47(2), 171-197.
- Webb, S., & Webb, B. (1897). *Industrial Democracy*. Longmans, Green and Co.
- Webb, S., & Webb, B. (1920). *The history of trade unionism*. Longmans, Green. Longmans, Green.
- Weber, M. (1995). Economie et société. In *Agora: Vol. Tome 1*. Pocket.
- Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567-585. <https://doi.org/10.1177/0950017016631447>
- Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. Simon and Schuster.
- Whittier, S., Sharlach, A. E., & Dal Santo, T. S. (2005). Availability of Caregiver Support Services: Implications for Implementation of the National Family Caregiver Support Program. *Journal of Ageing and Social Policy*, 17(1), 45-62. [https://doi.org/10.1300/J031v17n01\\_03](https://doi.org/10.1300/J031v17n01_03)
- Whyte, W. F., & Whyte, K. K. (2014). *Making Mondragon: The growth and dynamics of the worker cooperative complex* (2nd éd.). Cornell University Press.
- Williams, P. (2012). *Collaboration in public policy and practice: Perspectives on boundary spanners*. Policy Press.

- Wirtz, P. (2006). Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 187-201.
- Wylant, B. (2008). Design thinking and the experience of innovation. *Design issues*, 24(2), 3-14.
- Xerfi Global. (2021). *Le marché mondial du conseil et de l'audit*.
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research - Design and Methods. In *Applied social research method series* (3rd éd.). Sage publications.
- Zarit, S. H., Reever, K. E., & Bach-Peterson, J. (1980). Relatives of the Impaired Elderly: Correlates of Feelings of Burden. *The Gerontologist*, 20(6), 649-655.

# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE</b>	<b>5</b>
<b>LISTES DES FIGURES</b>	<b>7</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b>8</b>
<b>LISTE DES ENCADRES</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>9</b>
0.1. DIFFUSION ET CONTESTATIONS DE LA FORME BUREAUCRATIQUE	13
0.1.1. <i>La bureaucratie, forme organisationnelle dominante en théorie des organisations</i>	13
0.1.2. <i>Quelles alternatives à la forme bureaucratique ?</i>	15
0.2. L'ETUDE DES ALTERNATIVES A LA FORME BUREAUCRATIQUE PAR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL, LES CONNAISSANCES ET LES DISPOSITIFS DE GESTION	17
0.2.1. <i>L'étude processuelle de modèles d'action collective en difficulté ou innovants</i>	17
0.2.2. <i>Une attention particulière portée à la dynamique des connaissances</i>	18
0.2.3. <i>Le rôle organisant des instruments et des dispositifs de gestion</i>	19
0.3. VUE SYNOPTIQUE DES RECHERCHES ET DES PUBLICATIONS ASSOCIEES	20
0.3.1. <i>Présentation des thématiques</i>	20
0.3.2. <i>Tableau de synthèse des travaux</i>	21
0.4. D'UN DISPOSITIF A L'AUTRE : RELECTURE CRITIQUE ET PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE DE LA MISE EN DISPOSITIF ORGANISATIONNEL	24
0.5. PLAN DU MEMOIRE	26
<b>1. PARCOURS ET PRATIQUE DU METIER D'ENSEIGNANT-CHERCHEUR</b>	<b>28</b>
1.1. PARCOURS D'ENSEIGNANT-CHERCHEUR	29
1.1.1. <i>Des compétences méthodologiques en recherche collaborative et via l'enseignement</i>	30
1.1.2. <i>Une autonomisation progressive dans le pilotage de recherches</i>	33
1.1.3. <i>Des participations à l'animation de la recherche</i>	36
1.1.4. <i>Des contributions à l'administration et au pilotage des collectifs de recherche</i>	37
1.1.5. <i>Prises de recul et détours récents</i>	39
1.2. PRATIQUE DE LA RECHERCHE (1) : CADRAGE EPISTEMOLOGIQUE ET CONSTRUCTION DES OBJETS	41
1.2.1. <i>Les sciences de gestion comme sciences de l'action collective</i>	41
1.2.2. <i>Construction des objets de recherche</i>	43
1.3. PRATIQUE DE LA RECHERCHE (2) : METHODES, RESULTATS ET VALORISATIONS	46
1.3.1. <i>Des recherches qualitatives à dominante collaborative</i>	47
1.3.1.1. <i>Études de cas</i>	48
1.3.1.2. <i>Recherches-interventions</i>	49

1.3.1.3. Évaluations d'expérimentation	51
1.3.2. Types de résultats	55
1.3.3. Valorisations	60
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 : AUTOEVALUATION CRITIQUE	62
<b>2. DES DISPOSITIFS DE GESTION POUR ORGANISER LA GOUVERNANCE COGNITIVE DES ENTREPRISES</b>	
<b>DEMOCRATIQUES</b>	<b>65</b>
INTRODUCTION. L'ALTERNATIVE ORGANISATIONNELLE DEMOCRATIQUE EST-ELLE SOUTENABLE ?	67
2.1. LES ENTREPRISES DEMOCRATIQUES : GENEALOGIE ET RISQUES DE « DEGENERESCENCE »	70
2.1.1. <i>Les espoirs souvent déçus de l'entreprise démocratique : une diffusion limitée</i>	70
2.1.2. <i>De la thèse de la dégénérescence à la possibilité de la régénération</i>	72
2.2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CIRCULATION DES SAVOIRS POUR ENTREtenir UNE CAPACITE DE GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE	74
2.3. DES DISPOSITIFS DE GESTION DE LA DIFFERENCIATION-INTEGRATION DES SAVOIRS ANCRES DANS L'ACTIVITE	77
2.3.1. <i>Le cas du Cabinet X : comment dépasser l'artisanat intellectuel et préserver une régulation démocratique ?</i>	78
2.3.1.1. Un modèle originel de parité professionnelle favorable au fonctionnement démocratique	79
2.3.3.2. Une différenciation des savoirs rendue nécessaire mais conflictuelle	79
2.3.2. <i>L'exemple d'un dispositif de gestion des carrières</i>	81
2.3.3. <i>L'exemple d'un dispositif de gestion de l'expertise</i>	82
2.4. DES DISPOSITIFS ORGANISANT LA REGULATION DES FONCTIONS DE DIRECTION ET LA REVISION REGULIERE DE L'ORGANISATION	84
2.4.1. <i>Fonctions de direction, espaces de participation et contenus des mandats</i>	84
2.4.2. <i>S'organiser face aux crises récurrentes : la proposition d'un conseil constituant</i>	87
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	89
<b>3. DES DISPOSITIFS DE GESTION DE L'INDIVIDUALISATION DANS LES BUREAUCRATIES PROFESSIONNELLES</b>	<b>91</b>
INTRODUCTION. DES BUREAUCRATIES PROFESSIONNELLES BOUSCULEES	93
3.1. LES CABINETS DE CONSEIL FACE A LA DEMANDE D'EQUILIBRE DE VIE DE CONSULTANTS : DU POUVOIR DE NEGOCIATION AUX DISPOSITIFS INFORMELS AUX EFFETS INCERTAINS	96
3.1.1. <i>Pourquoi le modèle du « up-or-out » est-il structurellement inadapté aux modalités de travail flexibles ?</i>	97
3.1.2. <i>Des dispositifs d'individualisation de la gestion des consultants aux effets structurellement incertains</i>	104
3.1.2.1. Les facteurs favorisant la mise en œuvre de modalités de travail flexibles	107
3.1.2.2. Du professionnel dédié au professionnel « augmenté »	110
3.2. PRESERVATION ET STIMULATION DES EXPERTISES DANS LES INGENIERIES : DU DEFICIT DE REPRESENTATION A L'ENTRETIEN D'UNE GESTION COLLECTIVE	113
3.2.1. <i>L'insuffisance des approches de la gestion des expertises industrielles par la stratégie et la GRH</i>	115

3.2.1.1. Les difficultés du management de la croissance des ressources d'ingénierie : un symptôme du manque de représentation des dynamiques d'apprentissage en stratégie	115
3.2.1.2. Les difficultés du management des experts industriels : un symptôme de la limite de la réponse individuelle en GRH	117
3.2.2. <i>Lier stratégie et GRH par la compréhension des dynamiques collectives d'expertise</i>	121
3.2.3. <i>Comment stimuler l'innovation de rupture dans les ingénieries stabilisées ? L'expérimentation de l'usage d'un réseau social d'entreprise.</i>	123
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.	127
<b>4. DES DISPOSITIFS DE GESTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES DE GOUVERNANCE</b>	<b>131</b>
INTRODUCTION. LES DEFIS DE LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES DE GOUVERNANCE	133
4.1. DE L'ESSOR DES POLITIQUES PUBLIQUES DE GOUVERNANCE AUX DIFFICULTES DE LEUR MISE EN ŒUVRE	135
4.1.1. <i>Le développement des politiques publiques de gouvernance et ses conséquences : complexité et management de réseau</i>	136
4.1.1.1. Trois modèles d'action publique : bureaucratie, new public management et gouvernance	136
4.1.1.2. Les conséquences organisationnelles de la gouvernance : complexité et management de réseau	139
4.1.2. <i>Les difficultés de mise en œuvre et la diffusion de l'expérimentation de politique publique</i>	142
4.1.2.1. Appréhender la mise en œuvre de politique publique par l'innovation et l'apprentissage	142
4.1.2.2. Deux approches de l'expérimentation de politiques publiques et de leur évaluation	144
4.2. GOUVERNER SANS LES INSTRUMENTS ? PROPOSITION POUR APPUYER LE PILOTAGE TERRITORIAL DE L'HETEROGENEITE DES SERVICES D'AIDE AUX PROCHES AIDANTS.	147
4.2.1. <i>La délicate mise en œuvre d'une politique d'aide aux proches aidants en France</i>	148
4.2.2. <i>Des services pour quels besoins ?</i>	152
4.2.3. <i>Agir en réseau face à la complexité : la proposition d'un instrument cartographique à l'appui de la gouvernance territoriale de l'aide aux proches aidants</i>	154
4.2.3.1. Quels services pour quels besoins et avec quel portage ?	155
4.2.3.2. Proposition d'un instrument cartographique dynamique	157
4.2.4. <i>Comme mettre en dispositif l'instrument ?</i>	161
4.2.5. <i>Relecture de la recherche sur les proches aidants</i>	163
4.3. GOUVERNANCE MULTI-NIVEAU DES DISPOSITIFS D'EXPERIMENTATION : DE LA PRESCRIPTION AUX PROCESSUS DE CONFIGURATION	166
4.3.1. <i>Un pilotage centralisé descendant sur les contenus et le rythme d'expérimentation</i>	169
4.3.2. <i>Les limites de la séparation conception / mise en œuvre et le risque de décrochage</i>	170
4.3.3. <i>L'impensé du cadrage des ressources locales dans le pilotage de l'expérimentation</i>	172
4.3.4. <i>Quel pilotage multi-niveau des expérimentations de politiques publiques de gouvernance ?</i>	173
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	175
<b>5. DU DISPOSITIF DE GESTION A LA MISE EN DISPOSITIF ORGANISATIONNEL COMME PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL</b>	<b>179</b>

INTRODUCTION.	180
5.1. LE DISPOSITIF EN SCIENCES DE GESTION : FONDEMENTS ET INSCRIPTION DE MES TRAVAUX	181
5.1.1. <i>Des instruments aux dispositifs de gestion : une généalogie succincte</i>	181
5.1.2. <i>Inscription de mes travaux dans cette approche : limites et perspectives</i>	183
5.2. L'APPROCHE CONTEMPORAINE DU DISPOSITIF FOUCALDIEN EN SCIENCES DE GESTION	186
5.2.1. <i>La place restreinte du « dispositif » dans les travaux foucaldiens en sciences de gestion</i>	186
5.2.2. <i>Le dispositif foucaldien, une infrastructure de la gouvernementalité</i>	188
5.2.2.1. Le dispositif selon Foucault	188
5.2.2.2. Le dispositif comme infrastructure de la gouvernementalité	191
5.2.3. <i>L'importation du dispositif foucaldien en sciences de gestion</i>	193
5.2.3.1. Les intérêts de l'approche foucaldienne du dispositif pour les sciences de gestion et la théorie des organisations	193
5.2.3.2. L'opérationnalisation du dispositif foucaldien en management stratégique par Aggeri	195
5.2.3.3. L'actualisation du dispositif de gestion par Gilbert et Raulet-Croset	197
5.3. DU « DISPOSITIF ORGANISATIONNEL » A L'ÉTUDE DE LA MISE EN DISPOSITIF ORGANISATIONNEL	199
5.3.1. <i>Qu'est-ce qu'un « dispositif organisationnel » ?</i>	199
5.3.2. <i>La mise en dispositif organisationnel comme processus de changement organisationnel</i>	202
5.3.2.1. Articuler espace et temps dans l'étude des dispositifs organisationnels	202
5.3.2.2. Les clarifications conceptuelles des études de processus	204
5.4. PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE DE LA MISE EN DISPOSITIF ORGANISATIONNEL	209
5.4.1. <i>Vers une opérationnalisation de la mise en dispositif organisationnel (1) : les éléments du dispositif organisationnel</i>	209
5.4.2. <i>Vers une opérationnalisation de la mise en dispositif organisationnel (2) : présentation d'ensemble du cadre d'analyse</i>	214
5.4.2.1. Les actions opérationnelles	215
5.4.2.2. Autres dispositifs organisationnels	216
5.4.2.3. Les ingrédients contextuels	217
5.4.2.4. Séquences et bifurcations	220
5.5. PREMIERES PERSPECTIVES THEORIQUES, EMPIRIQUES ET METHODOLOGIQUES	221
5.5.1. <i>Une approche théorique candidate à l'analyse de la mise en œuvre des politiques publiques de gouvernance</i>	221
5.5.2. <i>Perspectives empiriques : perte d'autonomie et parcours de santé, nouvelles mobilités</i>	223
5.5.2.1. L'expérimentation Paerpa comme mises en dispositif contrastées	224
5.5.2.2. La mise en dispositif de la coordination des parcours de santé des personnes âgées fragiles ou en perte d'autonomie	224
5.5.2.3. La mise en dispositif des nouvelles mobilités : l'exemple des trottinettes électriques en libre-service	225
5.5.3. <i>Perspectives méthodologiques</i>	226
CONCLUSION DU CHAPITRE 5.	228
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>229</b>

VISION DE L'ENCADREMENT DOCTORAL	229
VISION DE LA DISCIPLINE ET DE LA RECHERCHE	234
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>236</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>275</b>



