

Sous la direction de
Florence Charue-Duboc

Des Savoirs en Action

Contributions de la recherche en gestion



L'HARMATTAN
LOGIQUES DE GESTION

Sous la direction de
Florence Charue-Duboc

DES SAVOIRS EN ACTION
Contributions de la recherche en gestion

Éditions L'Harmattan
5-7, rue de l'Ecole-Polytechnique
75005 Paris

© L'Harmattan, 1995
ISBN : 2-7384-3725-7

DES SAVOIRS EN ACTION

Contributions de la recherche en gestion

Collection ***Logiques de gestion***
dirigée par Michel Berry et Jacques Girin

BONARELLI P., La réflexion est-elle rentable ? De la décision en univers turbulent, 1994.

HÉMIDY L., La gestion, l'informatique et les champs. L'ordinateur à la ferme, 1994.

BOUILLOUD J.-P., LECUYER B.-P. (eds.), *L'invention de la gestion. Histoires et pratiques*, 1994.

GUIGO D., *Ethnologie des hommes des usines et des bureaux*, 1994.

Sommaire

Avant-Propos Jacques Girin	5
Introduction Florence Charue-Duboc	11
1. Types d'utilisation et types de savoirs	12
2. Validité scientifique et processus de diffusion des savoirs	15
3. Mémorisation des savoirs dans l'organisation	18
Savoirs et décisions : réflexions sur le mimétisme stratégique Hervé Dumez, Alain Jeunemaître	25
1. La "trappe à connaissances" et le mimétisme des stratégies	27
2. La circulation des connaissances et le mimétisme des stratégies	31
3. Centralisation des connaissances et centralisation des décisions	42
4. L'affrontement de plusieurs paradigmes	45
Conclusion : l'ébranlement des marchés et le rôle du chercheur	48
Les sentiers de la gloire : savoir gérer pour savoir créer Pierre-Jean Benghozi	51
1. Les spécificités de la gestion dans les organisations culturelles et artistiques	55
2. La nature des savoirs de gestion	64
3. Des savoirs qui s'appliquent et s'organisent	75
Conclusion : quand savoir créer, c'est savoir gérer	84

Connaissances scientifiques et aide à la décision : la diffusion des innovations en santé	89
Gérard de Pouvoirville, Etienne Minvielle	
1. Des processus de décision qui se passent d'évaluations rigoureuses : la diffusion de la lithotritie extracorporelle	97
2. Apports et limites des évaluations scientifiques : la chirurgie coelioscopique	107
3. La construction d'un dispositif de médiation entre connaissances et décision : le cas des immunoglobulines	113
Conclusion : les compétences de la médiation	130
Des objets qui solidifient une théorie : L'histoire du contrôle statistique de fabrication	139
Denis Bayart	
1. Le contrôle de fabrication avant la "révolution probabiliste"	142
2. La construction d'une théorie solide de la qualité	145
3. Le mode d'engagement des objets dans l'action	158
4. Le cas français : des objets mal à propos	168
Conclusion	172
Usage et production des connaissances dans une usine automobile : un processus d'apprentissage organisationnel	175
Florence Charue-Duboc	
1. Trois schémas organisationnels différents	177
2. Caractérisation de l'environnement	181
3. Dynamiques organisationnelles et émergence de schémas différents	187

Le symptôme organisationnel et la gestion d'une organisation	199
Paul Mayer	
1. Définitions	200
2. Etude clinique de deux cas	206
3. Le symptôme organisationnel et la gestion de l'organisation	218
Conclusions	227
 Les agencements organisationnels	 233
Jacques Girin	
1. Approches économiques du mandat et de l'organisation : repères	236
2. Le mandataire comme composite	246
3. L'ignorance et le problème de la description	252
4. La définition du mandat et la description de son exécution	256
5. Les rendez-vous : conversations entre mandant et mandataire	260
6. L'inquiétude du mandant	264
7. Le mandat interne et la question de la confiance	267
8. La confiance dans un composite : la question de la compétence des agencements	270
9. L'analyse de la compétence des agencements : éléments d'un cadre général	274
Conclusion	278
 Bibliographie	 281

Avant-Propos

Jacques Girin
Directeur du CRG

Ce livre est issu des travaux d'un séminaire interne tenu au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, entre 1992 et 1994, sur le thème des rapports entre la connaissance et l'action. Bien que présenté sous forme de contributions individuelles et séparées, dont les auteurs développent des points de vue autonomes, il est le fruit d'un travail collectif auquel ont participé, non seulement les signataires, mais encore l'ensemble des chercheurs du Centre, dont les critiques et les suggestions ont contribué à donner aux différents textes leur forme définitive.

Plusieurs communications au colloque EGOS¹ de 1993, dans l'organisation duquel le CRG était partie prenante, à travers le Groupement de recherche FROG², avaient déjà été préparées dans le cadre de ce séminaire. Elles sont reprises ici sous une forme plus élaborée.

Les raisons pour lesquelles nous avons pensé nécessaire, et possible, de nous attaquer à cette question très vaste et très générale des rapports entre la connaissance et l'action découlent des caractéristiques de notre pratique de recherche, qui repose sur la confrontation permanente entre des élaborations théoriques et des pratiques de terrain.

En tant que scientifiques, les chercheurs en gestion ont pour visée essentielle la production de connaissances. Du fait du domaine étudié, ces connaissances portent sur une classe particulière de phénomènes, dont la première caractéristique est de mettre en jeu des actions, c'est-à-dire des activités humaines intentionnelles, orientées vers des fins plus ou moins explicites.

Ce faisant, la question de savoir si les connaissances ainsi produites *sur* l'action sont elles-mêmes utiles *dans* l'action se pose nécessairement, pour au moins deux raisons. La

1 European Group on Organizational Studies.

2 Fédération des Recherches sur les Organisations et leur Gestion, Groupement de recherche du CNRS.

première est l'existence d'une attente légitime, de la part des acteurs observés, que les résultats obtenus grâce à leur coopération leur soient utiles. La seconde est que, lorsqu'il est possible de tirer d'un travail de terrain des préconisations raisonnablement liées aux résultats des observations et des analyses, la mise en œuvre de ces préconisations donne à la recherche une dimension expérimentale très précieuse, offrant la possibilité d'une certaine réfutabilité des constructions théoriques.

Pourtant, l'action n'est pas réputée reposer centralement sur des connaissances scientifiques. Les praticiens invoquent les savoir-faire plutôt que les savoirs, l'intuition, plutôt que le raisonnement, l'expérience plutôt que des corps de connaissances explicites. Par exemple, dans un domaine où le raisonnement mathématique et le calcul ont pourtant fait l'objet de développements inégalés ailleurs, celui de la finance, il n'est pas rare d'entendre appliquer à un acteur particulièrement heureux en affaires l'expression "génie de la finance", qui sonne comme une condamnation de la démarche scientifique à demeurer au rang d'accessoire, tandis que l'action véritable serait le fait d'individus à l'intuition exceptionnelle et ineffable.

Le paradoxe est que l'observation et l'analyse scientifiques, bien loin de contredire ce jugement de sens commun, n'ont fait, d'une certaine manière, que lui apporter des arguments nouveaux et de plus en plus précis. Sous tous ses aspects, et sous des dénominations variées - "sciences administratives", "sciences de la décision", "management", "gestion scientifique", "sciences de gestion", etc. - l'histoire des approches scientifiques de la gestion est surtout celle de la démonstration du caractère contingent et situé de l'action, dans laquelle les principes, les lois, les théorèmes, les modèles, et la plupart des tentatives de constructions scientifiquement fondées, s'avèrent être d'une utilité assez modeste. L'exposé des raisons, de mieux en mieux connues et analysées, de la modestie des applications pratiques de l'approche scientifique de la gestion, pourrait bien être, en fait, le résultat le plus solidement établi de cet immense effort de connaissance.

Trois exemples, parmi bien d'autres, illustrent ce paradoxe.

L'approche cybernétique et systémique des organisations, orientée au départ vers une modélisation globale des relations entre les différents éléments qui composent de telles entités, a finalement produit comme résultat le plus

remarquable les notions de "limitation cognitive" et de "rationalité limitée", ou encore de "rationalité procédurale", qui rejettent au rang de chimères les ambitions intégratrices du projet initial.

L'approche sociologique des organisations, inaugurée par l'idéal-type wéberien de la bureaucratie, n'a cessé de mettre en cause, à travers la reconnaissance de l'informel, des dysfonctionnements, de la contingence, des jeux de pouvoir, etc., l'idée qu'une organisation puisse être pensée de manière rationnelle, que ce soit de manière absolue ou relativement à des conditions extérieures plus ou moins typifiables.

L'approche par les méthodes de la recherche opérationnelle et du calcul économique a conduit, non pas à fournir aux acteurs des instruments propres à les éclairer de manière plus sûre, mais à leur montrer en quoi ils étaient prisonniers d'instruments de gestion toujours réducteurs, agents plutôt qu'acteurs, porteurs de comportements plutôt que producteurs d'actions.

Au total, plutôt que de pouvoir servir l'action, les connaissances ainsi produites ont été surtout utiles à analyser l'action déjà accomplie, et spécialement à analyser *a posteriori* les raisons des échecs.

Ce constat pessimiste mérite aussitôt d'être fortement nuancé. Si les connaissances accumulées ne permettent que très rarement au chercheur d'avancer des prescriptions positives, elles lui permettent assez souvent, sur un fonds solide d'observations et de conceptualisations, de pratiquer des mises en garde relatives à des solutions envisagées par les praticiens, et de donner les raisons de ces mises en garde. Il s'agit, en somme, de prédictions à forme négative - du type "ceci ne va pas marcher" - dont l'utilité est bien loin d'être nulle, puisque, faute de donner la solution, elles réduisent le nombre des solutions possibles.

Cette forme de contribution de la connaissance scientifique à l'efficacité de l'action est sans doute appelée à rester pour longtemps la plus significative. Elle risque cependant de conduire à une attitude exagérément prudente, quelque peu conservatrice, face à l'aspect fondamentalement créatif de l'action.

Symétriquement, se pose la question de l'action comme moyen de connaissance. Il est clair que, dans la plupart des cas, on en sait plus *après* avoir agi, du fait même de l'action, qu'*avant*. C'est précisément ce que l'on appelle l'*expérience*. Même si, selon un proverbe prétendument

chinois, "l'expérience est une lanterne que l'on porte derrière soi", il est clair que la participation à une action, fût-elle conduite dans l'incertitude et la confusion, peut être productrice de connaissance. En ce sens, la recherche-action, impliquant une participation active des chercheurs, aussi bien que l'observation minutieuse par eux d'un processus dans lequel ils n'ont pas nécessairement une implication forte, conduisant à une analyse *a posteriori*, sont des moyens précieux de constitution d'une connaissance sur l'action.

De ce point de vue, une partie de nos recherches actuelles marquent une inflexion par rapport à des travaux plus anciens. Après nous être intéressés à démontrer que les acteurs étaient, dans une très large mesure, déterminés dans leurs comportements par les conditions dans lesquelles ils étaient placés - et tout particulièrement par les instruments de gestion appliqués aux actions dont ils étaient les auteurs³ -, nous avons commencé à nous intéresser avec plus d'attention au "résidu", c'est-à-dire à la part d'inventivité, de créativité, d'adaptabilité, de ces mêmes acteurs.

Renouant avec une tradition très ancienne - celle dans laquelle s'inscrivait Adam Smith étudiant la manufacture d'épingles, aussi bien que Taylor étudiant les gestes du meilleur ouvrier - certains d'entre nous ont ainsi reporté leur attention sur les exemples de réussite pratique, sur l'examen des raisons du succès, plutôt que sur l'analyse des échecs.

Plus largement, si nous demeurons convaincus que, dans bien des cas, "le pathologique éclaire le physiologique", et qu'il faut par conséquent continuer à analyser les échecs et les situations bloquées, nous cherchons en parallèle à comprendre sur quoi se fonde le succès, et notamment en quoi réside la compétence des agents producteurs de biens et de services.

Cet ouvrage ne vise aucune forme d'exhaustivité, ni en général, ni même relativement à l'ensemble des contributions apportées ou susceptibles d'être apportées par les chercheurs du CRG sur ces questions. Des travaux ayant fait l'objet de publications récentes, bien qu'étroitement connectés à notre sujet, n'ont pas été repris ici⁴. La question très importante de

3 Sur ce point, voir notamment la synthèse de Berry M., 1983 : *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, CRG-École polytechnique, Paris.

4 Voir en particulier Midler C., 1993 : *L'auto qui n'existait pas*, InterEditions, Paris.

l'enseignement de la gestion n'a pas du tout été traitée. Enfin, le problème de la circulation des idées et des connaissances entre chercheurs et praticiens a été peu abordé. Sur ce point, les nombreuses expériences lancées de longue date par Michel Berry - séminaires "Ethnographie des organisations", "Vie des affaires", "Crises et mutations", création de la revue à double public "Gérer et Comprendre", création de l'"École de Paris du Management" - ont développé et perfectionné une technologie de l'échange entre le monde académique et le monde de la pratique gestionnaire, qui pourrait, à elle seule, constituer la base d'un autre ouvrage.

Introduction

Florence Charue-Duboc

Analyser la manière dont les individus raisonnent et prennent leurs décisions constitue un thème central en économie et gestion. Dans ce cadre, des travaux se sont focalisés sur les relations entre les capacités cognitives et les comportements individuels et collectifs. Ils ont ouvert de nombreuses questions sur les limitations cognitives des agents, le rôle des savoirs et leur distribution dans la coordination interindividuelle, et les processus d'élaboration de savoirs par les agents de l'organisation. Les travaux récents sur la notion d'apprentissage organisationnel témoignent de l'ampleur du champ et de l'intérêt théorique de cette problématique. Sur le plan industriel, l'accélération des changements de produits, de technologie, de positionnement concurrentiel, met aussi en avant la capacité des firmes à mobiliser et à constituer des savoirs pertinents dans un contexte en permanente transformation. Enfin, cette thématique de l'articulation entre connaissance et action est centrale dans la pratique du chercheur en gestion qui vise à produire des connaissances sur et pour l'action collective finalisée. Nous avons voulu l'approfondir en partant de matériaux empiriques et en théorisant les problèmes de gestion concrets auxquels se heurte la mobilisation de savoirs dans l'organisation. Notre approche a donc été exploratoire et pragmatique. Chaque auteur s'est attaché à repérer dans les situations organisationnelles étudiées quelques savoirs centraux, l'usage qui en est fait, leur rôle dans le fonctionnement du collectif, et le cas échéant les processus de diffusion de ces savoirs.

Nous présenterons dans cette introduction les contributions à partir de questions transversales. La première est celle de la mobilisation de savoirs existant dans l'organisation. Dans certains cas les comportements sont complètement déterminés par des savoirs alors que, dans d'autres, les savoirs se heurtent à des obstacles organisationnels importants, et sont peu utilisés. Les processus permettant de les rendre accessibles et opérationnels sont alors complexes.

La deuxième question est celle de la pertinence. Comment les acteurs repèrent-ils à l'intérieur de l'organisation un savoir adapté, efficace ou se mettent en quête à l'extérieur de l'organisation de savoirs mieux ajustés à la situation et aux objectifs poursuivis ? Il apparaît que les processus de diffusion inter-entreprise ont leur logique propre qui ne correspond pas à la rencontre entre un besoin et une solution satisfaisante. Le travail scientifique visant à valider les savoirs a notamment peu d'influence sur l'ampleur et la rapidité de la diffusion.

La troisième est celle de la rémanence des savoirs, de leur stockage dans l'organisation. Différents lieux de capitalisation dans l'entreprise peuvent être distingués : individus, procédures, technologie... La distribution des savoirs entre ces lieux les rend plus ou moins accessibles et mobilisables par un collectif.

1. Types d'utilisation et types de savoirs

L'influence des savoirs sur les pratiques est très variable dans les différents cas présentés. Caractérisons quatre configurations allant d'une situation où le savoir est très structurant pour l'action à l'extrême inverse où il est complètement ignoré en passant par des catégories intermédiaires où certaines modalités permettent d'articuler savoirs et action.

Dans la première configuration, *le savoir dicte l'action*. L'exemple le plus "pur" est celui du contrôle statistique développé par D. Bayart. Les opérateurs prélèvent les échantillons et font les calculs de manière à renseigner l'indicateur de contrôle. En cas de dérive, ils font appel à qui de droit. La carte de contrôle consolide un ensemble de savoirs : la valeur moyenne du paramètre mesuré, l'écart-type, le seuil à partir duquel on peut considérer qu'il y a une dérive du procédé, une conception statistique de la performance du procédé. Ces savoirs déterminent le comportement¹ des équipes d'exploitation à l'égard du suivi de la qualité.

¹ Sur le rôle des outils de gestion sur les comportements et les déterminismes induits cf. Berry M., 1983 : *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, CRG-Ecole polytechnique, Paris.