

Université Jean Moulin Lyon 3

École doctorale : Management, Information, Finance (MIF)

**Face aux défis des  
organisations innovantes du  
3ème millénaire : apports de  
la stratégie d'auteur à la  
croissance socio-économique**

par Xavier Émile KAUFFMANN

thèse de doctorat en Sciences de gestion

sous la direction de Sylvain BIARDEAU

présentée et soutenue publiquement le 26 septembre 2007

Membres du jury :

Denis FIERE, Université Lyon I

Claude GENOT, Université d'Évry Val d'Essonne

Gilbert LECLERC, Université de Sherbrooke, Canada

Marc BONNET, Université Jean Moulin Lyon 3

Sylvain BIARDEAU, Université Jean Moulin Lyon 3

Gilles GUYOT, Université Jean Moulin Lyon 3

Jean-Daniel COENDOZ, DEON International Suisse

## [Epigraphe]

« ...La civilisation doit être jugée et estimée, *non par le degré de puissance auquel elle est parvenue*, mais par la mesure dans laquelle *elle se développe et exprime par ses lois et ses institutions le bien être et l'amour de l'humanité*.

Le premier et dernier critérium auquel nous devons la soumettre est celui-ci:

- *reconnaît-elle et dans quelle mesure, que l'homme est plus un esprit qu'une machine ?*

... ».

*Rabindranath Tagore*

## [Avertissements]

*L'Université n'entend donner  
ni approbation, ni improbation aux opinions émises  
dans les thèses.*

*Ces opinions doivent être considérées  
comme propres à leur auteur.*

*Dans le genre masculin est utilisé le texte,  
à titre épïcène  
et dans le seul but d'en alléger la lecture.*

## [Epigraphe]

j'ajouterais que la compréhension mène à l'action, car la vie doit être vécue et non laissée en friche. La culture japonaise m'avait appris l'importance du *précédent* - l'importance d'être un modèle pour autrui - et la culture occidentale, celle du *leadership*...

...j'ai donc décidé de consacrer ma vie à être *un exemple pour les autres*...conjugué à ma conviction selon laquelle la véritable connaissance ne peut être atteinte que par soi-même..."

(extrait de : Stephen A. Jarislowsky  
« Dans la jungle du placement »,  
Montréal, Éd. Transcontinental, 2005)

# Remerciements



La production d'une thèse est un très long chemin, loin des fruits du hasard et de la simple destinée. C'est pourquoi les développements qui vont suivre m'ont été inspirés par tous ceux qui m'entourent, par les revers que nous avons surmontés et les satisfactions que nous avons savourées, par toutes les expériences métamorphosantes ainsi que par les « petits riens » de chaque instant et dont je ne saurai faire preuve d'assez d'humilité pour n'en oublier aucun.

Cependant, nous tenons à remercier tout particulièrement **Monsieur le Professeur Henri Savall** de nous avoir fait partager son savoir et de nous avoir éclairé de sa rigueur scientifique au cours de nos études au sein de son laboratoire, ***l'ISEOR***.

Son enseignement innovant et heuristique; ses recommandations tant épistémologiques, théoriques que méthodologiques, nous furent précieux et ont enrichi considérablement notre connaissance.

Nous exprimons aussi notre plus grande reconnaissance à **Monsieur le Professeur Sylvain Biardeau**, qui, au-delà de son enseignement incomparable, sa présence enrichissante et de proximité nous a fait partager son savoir, ses expériences, ses points de vues ainsi que ses motivations.

Nous lui exprimons notre profonde gratitude pour son intelligence mais surtout sa grande patience et son indulgence face à nos comportements «doctoraux» (phase éducative), car sans lui cette étude n'aurait pas pu prendre les dimensions d'ouverture qu'elle propose, et qui, tant par ses compétences, ses riches idées, son ingéniosité fertile ainsi que son Autorat de grande valeur a su aiguïser et orienter notre recherche sur de nombreux thèmes (phase for-matrice).

Son empreinte ira bien au-delà de cette thèse pour nous guider dans la suite de notre cursus professionnel. Enfin son estime et sa sagesse nous ont honoré et guidé efficacement tout au long de notre chemin, ce que nous lui sommes infiniment gré et reconnaissant.

Nous remercions également **Messieurs les Professeurs Marc Bonnet, Denis Fièvre et Claude Génot** de leur remarquable disponibilité et gentillesse, de leur collaboration prévenante ainsi que de leurs corrections pertinentes et qui ont bien voulu accepter de participer à ce jury malgré leur importante charge de travail.

Nous tenons à réserver une mention toute spéciale à **Monsieur le Professeur Gilbert Leclerc**, son accompagnement plein de sagesse a fait de «notre chemin de Damas» une ascendance transformante et son intelligence Autorale nous a conduit à mieux comprendre bien des économies (souvent mystérieuses). Il nous a permis d'ouvrir les yeux et l'esprit sur bien des aspects insoupçonnés notamment ceux de la pertinence et de la portée de l'œuvre de l'Auteur dans le tissu socio-économique. Sa rencontre est d'une inestimable valeur et nous lui adressons une très sincère et profonde reconnaissance.

Nous exprimons également nos très sincères remerciements à **Monsieur Jean Daniel Coendoz**, Directeur général de DEON International SA, pour sa participation à ce jury. La pertinence de ses conseils et son soutien constant au cours de cette thèse socio-économique ainsi que ses multiples compétences dans la gestion furent stimulants et source de grandes satisfactions.

Nous voulons aussi remercier tout ceux qui nous ont soutenu, encouragé et stimulé par leur intelligence de cœur et d'esprit et dédier une attention toute spéciale à **Monsieur Yvan Sanchez** pour ses riches idées, sa complicité et sa spiritualité qui m'a honoré de sa confiance, de son amitié et de ses conseils bienfaiteurs, ainsi qu'à nos collègues de promotion de l'ISEOR, pour les échanges fructueux que nous avons pu avoir ainsi que la qualité de leurs remarques avisées et de leurs relations à notre égard remplies d'une grande humanité.

Nous tenons enfin à remercier les différentes directions des établissements qui nous ont accueillis, qui ont facilité notre travail par la confiance et l'entière collaboration qu'ils nous ont manifesté.

Last but not least, à notre plus proche et tendre présence, qui a souffert de nos absences, de nos humeurs et de nos exigences, à qui nous exprimons notre plus profonde reconnaissance et amour pour son soutien spirituel et d'épouse, si chaleureux, indispensable et irremplaçable au cours de ces dernières années.



# [Abstract]

**Title:** Facing the challenges of the 3rd millennium innovative organizations : Contributions of the Authorfare strategy to the socio-economic growth.

**Abstract:**

This strategic management thesis is an answer to new challenges of excellence and quality of organizations. Based on the Socio-Economic Theory and the SEAM, it suggests a new innovative paradigm which is particularly efficient regarding performance and generating growth: “the **Authorfare**”.

This paradigm relies on its 4 basic variables: **Coherence, Confidence, Performance and Growth**, as well as the **Managerial Authorfaring Strategy** with its 4 terms: **Intelligence, Hermeneutics, Transformations and Ascendance**. This renewed socio-economic analysis management is structured via 3 basic axa: **Pragmatic** (political and strategical), **Socio-economic** (strategical and procedural) and **Logico-economic** (operational tools), combined to 2 other complementary axa of: **Perpetuation** and **Steps towards progress, maturation and motivation**. Projections are measured with new **Authorwaring tools** contained in the Authorfare strategy and complementing those offered by the Socio-Economic Analysis Management.

The socio-economic Authorfare confirms its central role in **creating wealth, organisational change** and **societal responsibility of organisations** as well as in **sustainable and equitable development**.

**Key words:**

- 1 **Strategic management**
- 2 **Organizational change & development, performance**
- 3 **Coherence leadership – negotiation - creativity**
- 4 **Confidence** fiability - credibility
- 5 **Performance** stress - productivity
- 6 **Growth** sustainable development
- 7 Quality, TQM, Intelligence - transformations
- 8 Significations & Links production / Interpretation / Societal Responsibility of the Firm

**Work out themes:**

1. Strategy and tactics, general management
2. Systemic, costs and dysfunctions
3. Individual and coll. Intelligence concept
4. Constructivism and Cognitivism
5. Entropy Concept and Stress
6. Individual Development and groups dynamics, synergies and alliances / Transformations
7. Total Quality Management (TQM)
8. Hermeneutics / Resource Theory (economics) / Ascendance

# Résumé:

Cette thèse en *management stratégique* répond aux nouveaux défis d'excellence et de qualité des organisations. Se basant sur la Théorie socio-économique des organisations et sur l'ASE, *elle propose un nouveau paradigme Autoral innovant et particulièrement efficient en terme de performances et de croissance: l'AUTHORFARE - l'AUTORAT SOCIO-ÉCONOMIQUE.*

Il se décline avec ses 4 variables de base: Cohérence, Confiance, Performances et Croissance et s'appuie sur *la Stratégie d'Auteur Managériale (SAM)* avec ses 4 termes : Intelligence, Herméneutique, Transformations et Ascendance Autorales.

La nouvelle analyse socio-économique Autorale se structure dans un espace via *3 axes de base: Pragmatique* (politique et stratégie), *Socio-Économique* (tactique et processus) et *Logico-Économique* (outils opérationnels) combinés à 2 autres axes complémentaires *de Pérennisation* et *de Démarches de Progrès, de Maturation et de Motivation (DPM<sup>2</sup>)*. Leurs projections se mesurent avec de nouveaux outils (*l'AUTHORWARE*) en complément de ceux proposés par l'ASE.

L'Autorat socio-économique confirme son rôle central dans la création de valeur, le changement organisationnel, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) ainsi que dans le développement soutenable, durable et équitable.

## Mots clés:

1. Management stratégique
2. Changement et développement organisationnels
3. Cohérence leadership - négociation - créativité
4. Confiance fiabilité – crédibilité - rationalité
5. Performance stress – productivité - entropie
6. Croissance développement durable -équitable
7. Qualité, TQM, Intelligence - Transformations
8. Production de Sens et de Liens / Interprétations / Responsabilité sociétale / Ascendance

## Thèmes étudiés:

1. Stratégies, gestion et tactiques, création de valeur
2. Systémique, coûts et dysfonctionnements

3. Concept d'intelligence indiv. et coll.
4. Constructivisme et Cognitivism
5. Concept d'entropie et du Stress
6. Développement personnel et dynamique de groupes, synergies et alliances / Transformations
7. Total Quality Management (TQM)
8. Herméneutique / Courant des Ressources / Ascendance

*« ...Le problème essentiel de la gestion, c'est la suite du projet et de la décision. Dans les sociétés complexes et plurielles la gestion introduit un élément d'organisation et de cohérence nécessaire à la conduite des actions... »*

*...Indépendamment des phénomènes subjectifs et des éléments objectifs de la confiance, l'essentiel est que les décisionnaires apparaissent crédibles. La crédibilité reposant sur le sentiment de la cohérence de l'action... ».*

**Raymond Barre**  
 (Colloque du XX<sup>ème</sup> anniversaire  
 de la Revue de Sciences de Gestion,  
 Lyon, 1999)

# 0 : Introduction

## 0.1 Préambule

Cette thèse a la particularité de traiter du paradigme de l'Autorat socio-économique et plus particulièrement de la *Stratégie d'Auteur Managériale (SAM)* en tant que management stratégique dans le cadre des sciences de gestion.

La notion d'Auteur, en tant que telle, est un concept issu des sciences "molles", de la psychologie. Repris ensuite par les sciences sociales, il a communément pour définition dans son sens premier: celui qui est "créateur", toute personne dont un objet est l'œuvre. Dans un second sens, il s'agit de l'écrivain, le créateur d'une œuvre littéraire. Mais quand on assume être l'Auteur de sa vie, un Auteur socio-économique, il y a rupture de sens commun... et d'extraordinaires potentiels souvent cachés, insoupçonnés sont immédiatement disponibles pour créer l'inimaginable, pour réaliser ce que tous pensaient impossible même et surtout en économie. De là à imaginer un monde optimal... presque parfait, il y a une distance que nous ne franchirons pas ici.

Cependant nous aimerions vous proposer une autre vision de l'acteur et le système, car cette vision est tellement réductrice pour le champ des sciences économiques et de gestion, que sa nature même et ses qualités restreignent tant son évolution que ses résultats par son influence. Alors nous vous proposons, comme le montre le logo de l'Université Jean Moulin Lyon 3<sup>1</sup> (cf. fig. 0.01 ci-dessous), de faire le pont entre les sciences économiques et les sciences sociales et psychologiques, faire preuve de transdisciplinarité et d'emprunter la passerelle vers *la Stratégie d'Auteur Managériale*.

**Figure 0.01** : Logo de l'Université Jean Moulin, Lyon 3

---

<sup>1</sup> **Université Lyon 3** Le logo de l'Université Lyon trois s'appuie à la fois sur la reconnaissance géographique du lieu, sur l'image et les valeurs de l'institution. Les bâtiments et les principales disciplines (droit, gestion et lettres) de l'Université Lyon 3 y sont figurées par les rectangles de couleurs différentes, le tout souligné par le fleuve à la manière d'une signature. Les valeurs de l'université, qui sont notamment rigueur, intelligence, continuité, cohésion et performances, sont exprimées par la présence des éléments rigides comme une solide armature sur laquelle on peut se fier, mais aussi d'un élément libre et dynamique comme une courbe audacieuse qui s'élance d'une rive à l'autre vers le futur.



Par ailleurs, cette voie semble prometteuse même si, à ce jour, l'évidence montre que dans le domaine de la gestion, ce thème n'a jamais été introduit jusqu'ici, ni même sous cette interprétation issue des sciences sociales. Au mieux, le premier sens s'est élargi à d'autres domaines comme celui de l'art et souvent par extension à des courants de mode.

Cependant cet élan ne devrait pas nous faire plier sous l'influence normative et souvent encore très déterministe des théories économiques, ainsi qu'à la prudence des chercheurs en sciences de gestion, notamment quant à la transposition de concepts d'une science à une autre sans garantie de leur pertinence.

Nous avons donc basé notre recherche sur des expérimentations de terrain, tout en s'appuyant sur plus de 10 ans d'expériences en tant que consultant socio-économique qui se sont enrichies des très nombreux travaux du laboratoire de recherche de l'ISEOR, pour développer un nouveau modèle théorique et revenir à l'action pour le tester (recherche-intervention, pour « agir en homme de pensée et penser en homme d'action » du programme DHDO [dir. Prof. Claude Génot, Université d'Evry-Val d'Essone]).

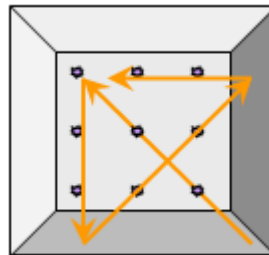
Ainsi, même si cette recherche se veut innovante et que le doute sur la pertinence de la défense de son paradigme Autoral pourrait s'insinuer, nous vous engageons d'entamer pour vous-même le processus et d'en expérimenter les biens faits...

Mais comme disait Nicolas Machiavel (le Prince, 1513) : « ...il faut avoir en tête qu'il n'y a rien de plus difficile à établir, rien qui soit plus incertain de réussir ni de plus dangereux à diriger que la création d'un nouvel ordre des choses. Son initiateur trouve de farouches ennemis dans tous ceux qui profiteraient du maintien des anciennes institutions et simplement de tièdes défenseurs dans ceux qui pourraient bénéficier des nouvelles »...

C'est pourquoi pour accéder à de nouvelles compréhensions et réalisations en matière de sciences de gestion, ***nous devons impérativement dépasser concrètement le cadre logique de base*** (cf. fig. 0.02 ci-dessous) et compte-tenu de ces réalités, nous avons souhaité embrasser un large éventail de sources bibliographiques et d'expériences pratiques en sciences de gestion permettant de rendre compte de l'état des développements sur la ***stratégie d'Auteur***

dans notre société et dans les sciences de gestion. Ainsi, nous avons ouvert le champ bibliographique aux sciences physiques, à la psychologie, à la psychanalyse, mais aussi à des thèmes ou des ouvrages moins académiques, tels que des revues ou des ouvrages de vulgarisation.

**Figure 0.02 :** Cadre « de Principia Mathematica »



## 0.2 De l'expérience

Nos recherches visent à expliquer une amélioration nette des performances à court, moyen et long terme (efficacité) ainsi que les conditions d'un développement socio-économiquement réussi, durable et équitable (efficience) sous la pratique de l'Autorat socio-économique.

En effet, selon nos interventions sur plus de dix ans validées par les données de la littérature, il apparaît que ni le secteur d'activité, ni la taille de l'entreprise, ni l'importance du budget de recherche (RD) ne semblent avoir un effet immédiat sur la performance économique ni n'assure la pérennisation de l'entreprise, de l'organisation ou encore de l'activité elle-même.

C'est pourquoi cette thèse désire montrer, en approfondissant ses travaux, *pourquoi* il est nécessaire de dépasser ce premier niveau d'analyse et d'expliquer, non seulement *quelles types de décisions de management stratégique*<sup>2</sup> prennent les entreprises vis-à-vis de leurs

<sup>2</sup> **Management stratégique** Le **management stratégique** peut être défini de la manière suivante: c'est un processus de décision, délibéré et anticipatif, par lequel une entreprise tente de maîtriser son environnement et d'assurer son avenir à long terme. Il conduit à une planification stratégique des activités conformément à des objectifs assignés, à un suivi et un contrôle des performances pour aboutir à une évaluation des résultats ainsi qu'à une validation du retour d'expérience.

C'est par ce processus que l'entreprise oriente ses forces vers la réalisation de ses objectifs et qu'elle alloue - et réalloue constamment - ses ressources rares et décisives entre les différentes opportunités du marché.

Dans un monde économique concurrentiel, le management stratégique vise essentiellement à maîtriser le changement en assurant l'innovation, le progrès et l'adaptation constante de l'entreprise. Il s'occupe des grands choix de l'entrepreneur face à l'évolution de l'environnement et compte tenu des ressources dont il dispose. Il s'occupe, par exemple, de la composition du porte-feuille d'activités de l'entreprise, de l'élaboration de la structure d'organisation, du développement de compétences distinctes, du choix des vecteurs de croissance, de l'établissement des politiques concurrentielles.

D'une manière générale, le management stratégique vise à créer une relation positive entre l'entreprise et son environnement dans une perspective à long terme. Dans cette optique, l'entreprise se définit comme un système ouvert selon une approche devenue désormais classique.

environnements pour une meilleure performance et croissance socio-économiques, mais encore **comment** elles y arrivent et si l'on peut dégager de ces méthodes certains traits fondamentaux et généralisables (contingence générique).

En un mot, si avec l'Autorat socio-économique, la méthode et la prise de décision pratiquées ainsi que les conduites subséquentes et organisées de réalisation, mesurées par quatre variables explicatives (VI ; cohérence, confiance, performances, croissance) construites à partir de divers indicateurs (16), se révèlent être un facteur déterminant du succès à court, moyen et long terme mesuré par le profit (ROI, Return On Investment, en tant que VD<sub>1</sub>) et par la croissance de la valeur ajoutée (VD<sub>2</sub>).

C'est donc à partir de l'expérience que nous sommes venu raffermir notre conviction dans les potentialités humaines du management stratégique et avons développé la thèse de l'existence d'une **identité Autorale** telle que **les organisations et les dirigeants, qui sont performants et qui se développent**, soient justement ceux qui sont connus et/ou perçus comme agissant:

- **en équilibrant** les fonctions et en se référant à un système de principes et de valeurs vis-à-vis de leurs actions (systématisation des politiques d'innovation et de réalisation [produits et services]),
- **en adoptant** une guidance pratique liant intelligence collective à responsabilités sociétales,
- **en mobilisant** un engagement profond liant motivation de réalisation ainsi que démarches de progrès et de maturation pour un dépassement individuel et collectif, c'est-à-dire à une "transformance",...même si ces transformations ne sont pas toujours affichées, voire souvent cachées ;
- **en développant** la qualité d'un système informationnel ainsi que l'ingénierie de ses principes.

---

Elle est une organisation sociale, volontairement orientée vers des buts et pour laquelle la capacité d'entreprendre est une condition nécessaire de la survie à long terme. Le management stratégique devient alors une des fonctions essentielles de la direction. Il permet à l'entreprise de forger sa capacité concurrentielle sur des opportunités qui exigent des réactions vives à court terme mais aussi sur des adaptations sur des périodes plus ou moins longues. À cet égard, le management stratégique peut être ainsi considéré comme un sous-système d'acquisition (ressources, formation, etc...), d'apprentissage (éducation) et d'adaptations itératives (transformation, changement et production).

Dans la même perspective, **l'innovation** (*contraction d'innovation et d'invention*) basée sur la recherche et le développement de la créativité et de sa mise en pratique, est considérée comme un élément essentiel et crucial de ce sous-système d'apprentissage et d'adaptation de l'entreprise. L'innovation vise à l'introduction d'une discontinuité qualitative et quantitative dans la fonction de production et de développement. Pour être considérée comme telle, l'innovation doit constituer un changement pour l'entreprise mais aussi pour son environnement spécifique. Quant à l'innovation technologique (RD), elle est surtout définie comme un processus délibéré d'apprentissage comportant un double risque technique et économique (marché et coût).



Ce type de décisions ne se manifeste pas « à l'insu de leur plein gré ». C'est pourquoi nous avons recherché un dénominateur commun, qui tout en parlant d'économie et d'entreprises, se préoccupe du minimum de confiance et d'espérance nécessaires à la survie et à la croissance des individus et des organisations, qui porte sur le décloisonnement de l'important et de l'essentiel; car il importe pour notre monde contemporain d'hypermodernité de vivre l'essentiel au coeur même de l'important.

Nous constatons que devant cette équation et en sciences de gestion, beaucoup de modèles proposés jusqu'ici dans la littérature comme dans la pratique, ne sont pas arrivés, peu ou prou, à répondre avec satisfaction aux exigences, aux problèmes et aux paradoxes soulevés par les nouveaux défis d'excellence du III<sup>ème</sup> millénaire.

**C'est pourquoi, en se basant sur l'Analyse Socio-Économique (ASE, [9]), nous vous proposons un nouveau paradigme Autoral innovant et particulièrement efficient:**

**" l' Authorfare " (cf. figure 0.07), avec sa Stratégie d'Auteur Managériale ( SAM, [2]), son Ascendance Autorale [3] et son Quadrivium Autoral ( [13]) en tant que pierres angulaires applicatives.**

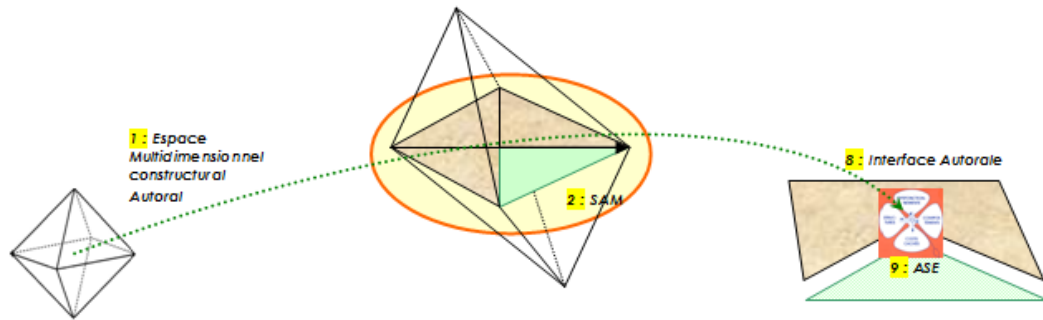
Ainsi, pour exposer les racines et les justifications scientifiques du modèle de l'Autorat, nous avons développé toute l'architecture du paradigme de l'Autorat socio-économie et son iconographie correspondante à l'intérieur des différents chapitres de la première partie.

Avec l'Authorfare et la stratégie d'Auteur, nous avons un objet de recherche complexe (ce qui est dans l'ordre de la recherche en gestion [Genelot, 2001<sup>3</sup>]), qui se concrétise dans une modélisation spatiale articulée (l'espace multidimensionnel constructural) avec une interface Autorale de projection et de mesure (cf. fig. 0.03 ci-après). Quant à la méthodologie de recherche, nous nous inspirons du modèle quadripolaire de De Bruyne<sup>4</sup> et de l'ASE de Savall et Zardet, largement repris dans le corps de la thèse.

### **Figure 0.03:** Objet de recherche Autoral

<sup>3</sup> Genelot, D. Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants, Paris, Insep Consulting Ed., 2001

<sup>4</sup> **Modèle Quadripolaire** Pôles épistémologique, théorique, morphologique et technique



En ce qui concerne notre programme de recherche est détaillé selon le canevas de **la première partie** qui s'exprime comme suit:

- Motifs et objets de recherche ,
- Présentation du concept central et du paradigme de l'Autorat en sciences de gestion ,
- Intérêt scientifique et problématique générale ,
- Champ, objectifs et hypothèses de recherche ,
- Modélisation interprétative,

Pour la suite, nous consacré **la deuxième partie** de la thèse au développement du management stratégique des organisations et de leurs relations avec leurs environnements interne et externe.

Pour ce faire, nous avons adopté une intégration de plusieurs modèles sous-tendant des logiques d'action et de développement de type volontariste.

- Le premier est le modèle d'activité de François Perroux (1978<sup>5</sup>) pour appréhender la réalité socio-économique. Ce modèle rapproche l'activité d'une organisation à l'équilibration d'une unité active. L'activité est alors étudiée comme une équilibration, c'est-à-dire comme le rapprochement entre le résultat désiré et le résultat obtenu qu'effectue une organisation. Cette équilibration appelle, non seulement une information en retour (nécessaire pour qu'il y ait régulation, quant au degré de suffisance, il est plus directement lié au degré de performance planifié), mais un échange avec l'environnement rappelant ainsi un deuxième modèle.
- Il s'agit du modèle piagétien faisant intervenir l'adaptation comme dénominateur commun de l'intelligence Autorale avec le double jeu de l'accommodation et de

<sup>5</sup> **Perroux, F.** L'équilibre des unités passives et l'équilibration générale des unités actives, in *Économie Appliquée*, n° 3-4, 1978

l'assimilation.

Ces deux modèles définissent et caractérisent l'intelligence avant tout comme le fruit d'interactions sociales basées sur des invariants aboutissant sur un développement de connaissances et de compétences.

- Le troisième modèle est celui du principe de développement (évolution) constructiviste, associant des logiques différentes d'identification, de causalités et de croyances à divers stades de performances et de croissance (maturation). Ce modèle insiste sur l'importance des enseignements des différents stades d'évolution et de maturation.

Ces logiques d'attribution sont:

- **linéaire** (mécanique, sensori-moteur, déterministe et analytique, basée sur la linéarité de la cause à l'effet),
- **circulaire** et/ou **sphérique** (systémique et phénoménologique, avec un point de centration unique de la cause à l'effet et de l'effet à la cause),
- **spirale** (volontariste avec des boucles récursives dont le développement se fait à partir de plusieurs points de centration, capacités concrètes (outillées) et formelles, incrémentales),
- **constructurale** (holomorphique, avec décentration et positionnement "méta" pour une prise en compte holistique, capacités formelles supérieures).

Ces différents modèles nous ont semblé particulièrement pertinents en intégrant les caractéristiques fondamentales du quatrième modèle aux différentes logiques. Ceci corrobore ce que nous avons retrouvé dans la littérature et qui insiste sur le fait que ces variables sont interdépendantes dans le cadre d'un système ouvert, fluide et doté de capacités de changement importantes. Cependant, il n'existe de relation entre la performance économique et les activités de recherche (innovation) que dans la mesure où celles-ci sont orientées et intégrées par le management stratégique de l'entreprise dans un tout cohérent. On parlera alors des capacités d'influence sur les performances et la croissance avec le potentiel de changement et le capital Autoraux...plutôt que de pouvoir.

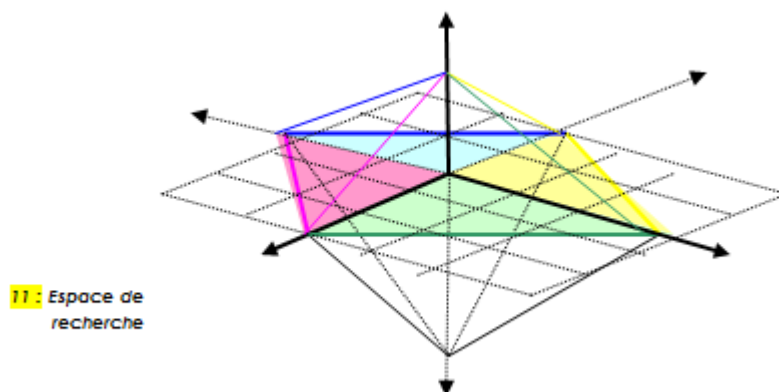
- Le quatrième modèle est celui des propriétés de l'activité d'une organisation vivante qui sont:
  - son mécanisme osmotique d'échanges avec « membrane semi-perméable »,
  - sa complexité (cognitive) et ses contingences pragmatiques (sélection),

- ses stratégies et son comportement d'autonomie (différentiation entre indépendance et autonomie),
- sa dualité entre son actualisation et la fructification de son capital - potentialités,
- ses capacités transductives de transformation pour des changements radicaux (buts), mais basées sur des préférences « faibles » (objectifs),

L'ensemble des apports de ces modèles se retrouve dans l'espace paradigmatique de l'Autorat socio-économique.

C'est donc sur la base de ces modèles d'analyse adaptés à l'entreprise et aux individus que nous avons conçu le modèle de l'Autorat socio-économique. Pour évaluer ses performances, nous avons utilisé les outils de gestion proposés par l'ASE complétés par ceux de notre pratique empirique. Ils nous ont permis d'investiguer les quatre dimensions de notre recherche sur un plan de projection sous forme d'une interface Autorale (*cf.* fig. 0.04 ci-dessous).

**Figure 0.04:** Interface Autorale de projection et de mesure à l'intérieur de l'espace de recherche



Enfin dans *la troisième partie*, nous avons étudié les finalités des actions Autorales sous forme de leur influence sur les individus, les organisations et sur l'environnement, mais aussi sous une forme originale d'une ascendance Autorale que nous développerons en fin de thèse.

Ainsi, les produits des actions que nous avons évalués avait pour dénominateurs communs *les profits réalisés* (efficacité des performances) et *la croissance générée* (efficience des activités et création de valeur ajoutée).

Afin de mieux opérationnaliser les projections de la dimension des profits ( $VD_1$ ), nous avons traduit les différentes théories de la performance des organisations sous forme d'indicateurs pour le modèle Autoral. Ces théories voient:

- dans *la performance d'organisation* un moyen d'approcher les processus du management stratégique et de la gestion, évalué par un audit interne (indicateurs de gestion [Audit] et de qualité, de contractualisation),
- dans *la performance relationnelle* un moyen de sonder la force des liens et l'apport de sens véhiculés par une organisation et ses agents, évalué par un audit externe (indicateurs de gestion de l'information, d'impacts de services et de produits, de communication et de goodwill),
- dans *la performance socio-économique* un moyen d'approcher le fonctionnement effectif, opérationnel d'une organisation, évalué par un diagnostic et une anamnèse (indicateurs de résultats performances –coûts cachés et historiques, de stress),
- dans *la performance humaine et sociétale*, un moyen d'appréhender l'écart entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement, obtenu évalué par analyse bilantaire (indicateurs de bien-être et de croissance), [Marmuse, 1996<sup>6</sup>].

Lors de cette conception multiple de la performance, les résultats économiques n'apparaissent qu'en filigrane, car nous avons expérimenté que cette dernière, évaluée par les systèmes d'informations comptables (générales ou de gestion) et dotée d'un effet d'entraînement certain, ne permettait que dans une mesure très réduite et succincte d'accéder au capital et au potentiel réels de l'entreprise, afin de lui donner la possibilité d'émettre des prédictions nécessaires sur les opportunités de croissance de l'organisation (Teller, 1995<sup>7</sup>). C'est précisément la différence entre le "kairos" et le "chronos" qui impliquent la pertinence des stratégies proactives.

C'est pourquoi nous avons alors opté pour un dépassement d'une stricte démarche d'acteur pour celle de l'Auteur, car l'objet de la première n'est pas de représenter l'activité dans ses potentialités et ses responsabilités mais surtout, voire uniquement, dans son actualité immédiate d'un pilotage à vue, d'une maximisation de son profit et celui des actionnaires (Dupuy, 1995<sup>8</sup>).

---

<sup>6</sup> **Marmuse, C.** Politique générale. Langage, Intelligence, Modèles et choix stratégiques, Paris, Economica, 1996

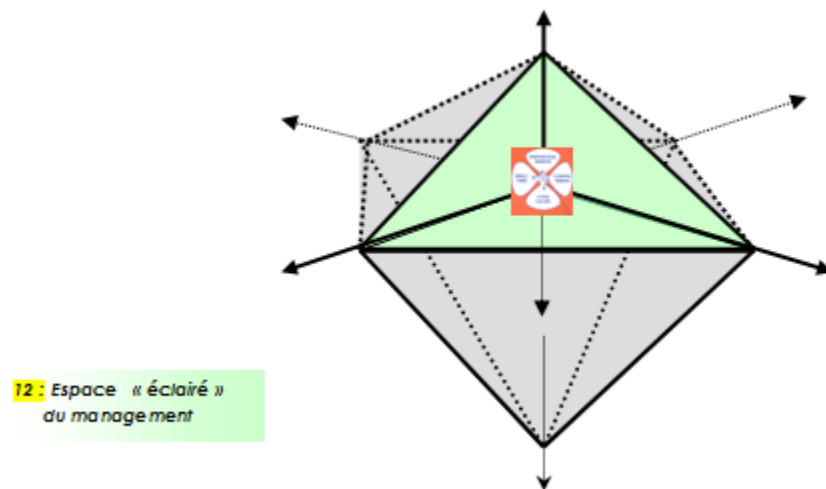
<sup>7</sup> **Teller, R.** Essai sur la discontinuité d'exploitation, in Mélanges en l'honneur du Professeur Claude Pérochon, Paris, Foucher, 1995

<sup>8</sup> **Dupuy, Y.** L'approche par les flux comme pédagogie à la modélisation comptable, in Mélanges en l'honneur du Professeur Claude Pérochon, Paris, Foucher, 1995

Ce dépassement s'inscrit donc dans une stratégie Autorale et des démarches de progrès, de motivation et de maturation, comme une organisation vivante qui existe en premier lieu pour survivre et se développer, pour accomplir son potentiel et développer son capital (de Geus, 1997<sup>9</sup>), bref qu'une entreprise existe fondamentalement pour *maximiser son autonomie* afin que « *l'expérience de chacun soit le trésor de tous* » (cf. cit. du programme de maîtrise en sciences de gestion DHDO, Direction Professor Claude Génot, Univ. d'Evry - Val d'Essonne).

Ainsi pour accéder concrètement au capital et au potentiel, nous avons utilisé un modèle cognitif de l'activité qui s'inscrit dans un paradigme hétérodoxe, c'est-à-dire plaçant le comportement de maximisation de l'autonomie et de réalisation du Soi à un niveau plus fondamental que la maximisation du profit. Cet espace est compris dans l'espace émergent du modèle stigmatisant une face communément "éclairée" du management (cf. fig. 0.05 ci-après).

**Figure 0.05:** Espace "éclairé" du management



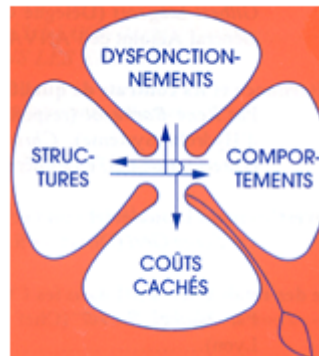
À l'intérieur de cet espace se trouve le modèle de l'Analyse Socio-Économique (ASE), où nous avons introduit l'anamnèse en complément du diagnostic en tant qu'outils socio-économiques. Ce modèle a été conçu et mis en oeuvre par Henri Savall et son équipe de l'ISEOR à partir d'un modèle de représentation cognitif de l'activité (cf. fig. 0.04 ci-après) sous la forme du double ambi-système des structures-comportements et des dysfonctionnements-coûts cachés (Savall et Bonnet, 1998<sup>10</sup>).

<sup>9</sup> de Geus, A. *The Living Company*, Harvard Business School Press, 1997

<sup>10</sup> Savall, H.; Bonnet, M. *Implementing core strategies in a globalizing economy : a survey of socio-economic experiments*, proceeding for The international Federation of Scholarly Associations of Management, 1998 World Congress, 15pages, p. 8

Cette combinaison d'outils, véritable historique et système animé d'informations socio-économiques qui s'établi avec les agents et en fonction de l'environnement, rend compte explicitement des problématiques et des paradoxes contingents à la réalisation de performances et de croissance.

**Figure 0.06:** Le modèle de l'Analyse Socio-Économique (ASE)



Très pratiquement, nous avons analysé comment diagnostic et anamnèse permettent de repérer les dysfonctionnements majeurs touchant l'activité, d'isoler leurs causes-racines et de mesurer le poids socio-économique de leur régulation. Nous avons alors souligné le fort effet de métamorphose des prises de conscience engendrées l'herméneutique Autorale et par le modèle Autoral qui éclairent les dysfonctionnements et leurs causes, ainsi que les gains économiques potentiellement réalisables par des actions prévisionnelles et ciblées.

Diagnostic et anamnèse font partie du cadre herméneutique et procède de l'intelligence Autorale. Ils dispensent en cela, pour des raisons différentes et propres, un fort effet d'impact lié à l'interprétation et à la production de sens et de liens (significations en tant que mis en acte du sens). À leur tour, ces impacts entraînent, une série de transformations internes et de résultats tangibles sur les individus et organisations, susceptibles de les aider dans l'élaboration de leurs projets, dans leurs décisions puis de déclencher chez eux un passage à l'action, au changement.

Ce dernier point est particulièrement pertinent, car la détermination de la cible (performances et croissance) et l'atteinte de celles-ci, se réalisent au long du cheminement d'un développement d'intelligences plurielles qui fait partie d'un ensemble de trois comparaisons classiques en terme d'indicateurs de résultats:

- le "avant-après", avec un danger d'influences extérieures possibles,
- le "sans-avec", comportant la problématique de l'échantillonnage et

- l'expérimentation contrôlée à partir de "groupe témoin et groupe cible".

Ce développement de l'intelligence plurielle (Autorale) dévoile une capacité particulière à générer de la croissance et d'avoir de l'influence sur les différents environnements, il s'agit de l'ascendance au lieu de jeux de pouvoir. Nous définirons en détail le concept d'Ascendance Autorale en fin de thèse (troisième partie), cependant de façon introductive nous pouvons affirmer que l'Autorat socio-économique permet d'une part, via son architecture et les comportements, une identification claire et rapide de tout élément devant interagir avec le modèle et d'autre part, il oriente l'action et apporte une importance toute particulière:

- *à la création de richesses humaines et sociétales*, valorisées à travers un processus Autoral de conduite de diagnostic et d'une anamnèse socio-économiques, d'une mise en œuvre des principes d'action d'un projet Autoral, d'une évaluation,
- *à la création de richesses relationnelles*, à de l'intelligence collective ainsi qu'aux responsabilités sociétales de l'entreprise et des individus, par la prise de conscience et la mise en perspective d'une sagesse face à l'utilitarisme,
- *à la création de richesses socio-économiques*, bien exprimées par la valeur ajoutée comptable actionnée par des outils autoraux appropriés (Richard, 1989<sup>11</sup>),
- ainsi qu'*à la création de richesses organisationnelles* pilotées par la Stratégie d'Auteur Managériale.

## 0.3 De l'originalité de l'objet de la recherche

Cependant dans un but de cohérence et de compréhension, nous pouvons attribuer trois originalités à l'Autorat socio-économique et dévoiler à titre de prospective les autres particularités de l'ensemble du modèle que vous retrouverez ci-dessous:

- *La première originalité* de ce nouveau modèle est de lui reconnaître *un espace multidimensionnel évolutif constructural* [1], qui se base sur une *Ascendance Autorale* [3] de croissance, c'est-à-dire sur les invariants et les aspirations de réalisation psycho-socio-économique en signifiant des processus authentifiables (apport de liens, de signes) et des logiques identifiables (apport de sens, de

---

<sup>11</sup> Richard, J. K. *L'audit des performances de l'entreprise*, préface de Colasse B., Paris, La Villeguerin Edition, 1989



significations) en autant de démarches de progrès, de maturation et de motivation (les DPM<sup>2</sup>).

Ces derniers sont les piliers indispensables du travail sur *les motivations intrinsèques* en tant qu'origine, propriété et aptitude autorales à tout développement de performances et à la croissance.

- ***La deuxième originalité*** est de faire apparaître *un espace caché du management* composé de 2 dômes, l'un « émergent » [6], l'autre « immergent » [7]. Cet espace est souvent négligé voire écarté, mais essentiel car il renvoie aux *Démarches de Progrès, de Motivation et de Maturation (DPM<sup>2</sup>)*, à l'*Unité Active Autorale et Constructurale (UA2C)*, à l'*Intelligence Autorale (ICAR)*, au *Développement Durable, Soutenable et Équitable (DDSÉ)* et aux *Responsabilités Sociétales de l'Entreprise (RSE)* [4 & 5]. Sa prépondérance est particulièrement significative dans la définition ainsi que dans l'expression des caractéristiques de l'Autorat socio-économique. En effet, il est déterminant dans la génération de croissance en abordant la complexité organisationnelle et opérationnelle dans son ensemble, en explicitant les interactions entre les différents agents socio-économiques et leur environnement, *en valorisant du potentiel et en créant du capital sui generis pour les organisations*.
- ⇔ ***La troisième originalité*** est d'intégrer 2 nouveaux axes: - *l'un de Pérennisation*, régissant les 3 caractéristiques socio-économiques du courant des ressources (non-substituabilité, non-transférabilité et non-imitabilité) et - *l'autre des Démarches de Progrès, de Maturation et de Motivation (DPM<sup>2</sup>)* s'appliquant aux facteurs temporel, constructiviste et adaptatifs plastiques autoraux. Ces 2 axes contribuent à déterminer le rôle central de la maîtrise, du contrôle et de la régulation dans la coordination interne ainsi que dans la sustentabilité de la croissance de l'Autorat socio-économique.

Par souci de clarté et de compréhension, vous pourrez suivre un pilote de recherche et son iconographie, ainsi que son cadre épistémologique avec les différents motifs qui nous ont menés aux 4 objets de recherche. Issus de ces derniers, notre hypothèse de base, nous portera surtout dans le cadre de la thèse, à se centrer sur l'examen de l'aspect du management stratégique de l'Authorfare: *la Stratégie d'Auteur Managériale (SAM, [2])*.

Les composantes du SAM se structurent et s'expriment donc à la fois:

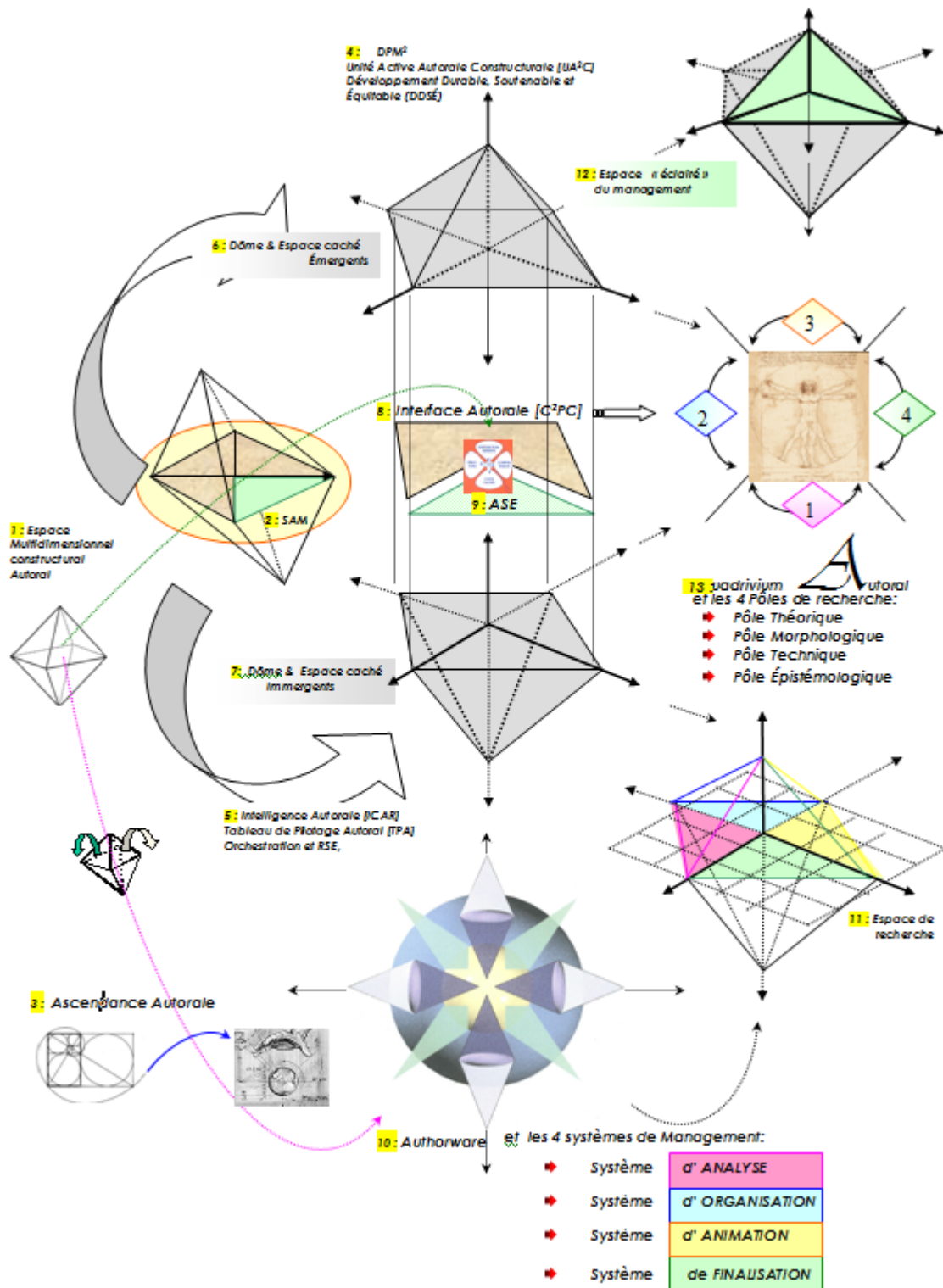
- dans l'espace « éclairé » du management socio-économique [12] via *les 3 axes* de base "*Pragmatique* (politique et stratégie), *Socio-Économique* (tactique et processus) et *Logico-Économique* (outils opérationnels)",

- ainsi que dans l'espace « caché » qui dévoile les 2 autres axes de *Pérennisation* et *des Démarches de Progrès, de Maturation et de Motivation (DPM<sup>2</sup>)* ainsi que *les 5 Pôles Interrelationnels Entrepreneuriaux*.

Les projections des 2 espaces se mesurent dans un plan expérimental : *l'Interface Autorale* [8] de l'espace de recherche ([11]). Quant à l'opérationnalisation des 4 variables de base du SAM (Cohérence, Confiance, Performance et Croissance [C<sup>2</sup>PC]), elle est définie et planifiée avec de nouveaux outils appropriés sous le vocable "*d'Authorware*" ([10]) en complément de ceux proposés par l'ASE.

Ainsi le processus de progression de l'excellence peut permettre aux organisations de se réaliser concrètement et d'accomplir les objectifs humains, sociétaux et économiques tels qu'ambitionnés.

Figure 0.07: AUTHORFARE



**Les principales indications de l'Authorfare sont:**

1. le diagnostic et l'anamnèse pour la négociation de CONFLITS et la résolution de PROBLÈMES ("transformance") ainsi que de répondre aux PARADOXES ("métamorphose"), et de potentialiser l'aide à la décision,
2. l'analyse et le management stratégiques d'entreprise, ainsi que la "due diligence"

3. les Responsabilités Sociétales des Entreprises (RSE)
4. les processus de CHANGEMENT et de PAIX,
5. les programmes ÉDUCATIFS innovants et la formation continue,
6. le "Total Quality Management" (TQM),
7. la communication et la négociation,
8. la gestion de CONFLITS,
9. le STRESS.

***Planches:***

- 00 Iconographie de la recherche
- 01 Les motifs de la recherche
- 02 Les niveaux d'interprétation de la recherche
- 03 Intelligence et herméneutique Autorales
- 04 Arborescence et les 4 thèmes de la recherche
- 05 Modèle quadripolaire de recherche
- 06 Design de recherche
- 07 Tableau Autoral
- 08 Transformations Autorales
- 09 Authorfare
- 10 Authorware
- 11 Tableau Expérimental et résultats
- 12 Tableau des Recherche-Interventions
- 13 Démarche Autorale socio-économique

# Première Partie

## *De L'Autorat*

### 1ère Partie: Présentation d'un nouveau paradigme en sciences de gestion : l'autorat socio- économique et la stratégie d'auteur

#### 1. Présentation

##### 1.1 Description générale

Le sujet de cette thèse, ainsi que ses assertions, s'inscrit dans le cadre de la socio-économie ainsi que de nombreuses années de recherches-actions et de pratiques professionnelles de conseil auprès des organisations. Il représente surtout l'objet d'une nouvelle proposition paradigmatique sous-tendant une formulation théorique pour répondre avant tout aux besoins des praticiens (propositions applicables), mais aussi aux chercheurs (analyse et représentation théorique).

Le but de recherche au sujet de ce nouveau paradigme est de constituer ce que l'on pourrait nommer en terme de management, le paradigme de « *l'Autorat socio-économique* » et plus précisément en terme de management stratégique, « *une Stratégie d'Auteur* <sup>12</sup> ». Nous cherchons donc à analyser si ces deux objets génériques de recherche constituent réellement une opportunité stratégique de développement de la performance globale dans les entreprises et les organisations ainsi que de générer de la croissance.

---

<sup>12</sup> **Stratégie d'Auteur** Nous qualifions intentionnellement cette stratégie "d'Auteur" car elle se différencie notamment et fondamentalement de la gestion faisant référence et intervenir des agents considérés comme des acteurs à l'intérieur de systèmes (Crozier et Friedberg, 1977; Neuschwander, 1991, Hatchuel et Weil, 1992). Pour plus d'informations à ce stade, veuillez consulter le lexique en annexe.

Pour ce faire, notre recherche porte principalement sur les pratiques stratégiques de gestion ainsi que sur les processus de changement organisationnel. Afin de suivre ce processus de changement, nous avons surtout privilégié une approche contextualiste, approche développée par Pettigrew (1985<sup>13</sup>). En effet, comme le rappelle cet auteur, «la spécificité de cette approche est d'appréhender les phénomènes organisationnels en tenant compte des éléments du contexte, dans le temps et dans la durée, qui combinés à des événements (changements) contribuent à forger des pratiques organisationnelles et à les faire se maintenir et évoluer».

L'analyse contextualiste s'intéresse aux trois facteurs ci-dessous:

1. ***l'environnement***, à la fois externe (environnement économique, social et politique notamment) et interne (structure, technologie, mode de management et prise de décision, politique générale de l'entreprise) de l'organisation ;
2. ***le processus*** (dimension temporelle) qui renvoie aux comportements des intervenants et aux évolutions des différents contextes au fil du temps ;
3. ***le contenu***, domaine précis concerné par le changement, (ici l'Autorat socio-économique) la négociation de conflits, la mise en oeuvre, le pilotage et l'évaluation des 4 piliers de la stratégie d'Auteur (cohérence, confiance, performances et croissance).

Pour compléter cette analyse contextualiste, nous avons eu recours à l'Analyse Socio-Économique (ASE, *cf.* chap. 0.1.2.C et lexique) afin de consolider l'assise théorique de nos travaux et construire le cadre stratégique et technique, propre à l'étude et à l'application de l'Autorat socio-économique. C'est pourquoi cette thèse est construite en deux parties. En première partie, nous décrivons le cadre du management stratégique dans lequel s'inscrit notre recherche. Puis en deuxième partie, nous proposons la méthodologie et le modèle de recherche menant aux résultats obtenus. Ces résultats sont issus des pratiques relatives à des mandats pour des entreprises et des organisations (*cf.* chap. 0.2.4.D ; Terrains d'expérimentation).

C'est à partir du cadre expérimental que nous consolidons nos résultats en réconciliant les apports expérimentaux, théoriques et stratégiques pour aboutir à une proposition d'ingénierie de management stratégique (*cf.* lexique) de l'Autorat socio-économique, alliant stratégie d'Auteur et « sentier d'ascendance » Autorale (Bourcieu, 2004<sup>14</sup>).

---

<sup>13</sup> **Pettigrew, A.** «Contextualist Research : a Natural Way to Link Theory and Practice », in Lawler III E., Doing research that is useful for theory and practice, San Francisco, Jossey Bass, 1985

<sup>14</sup> **Bourcieu, S.** Le développement international des PME par l'action sur l'environnement institutionnel : « la stratégie d'ascendance institutionnelle ». Application aux pays en transition, thèse de doctorat en sciences de gestion, ISEOR, IAE Lyon III, 2004

Cependant avant d'entrer dans le vif du sujet de la première partie, nous souhaitons tout d'abord profiter de cette introduction pour présenter l'environnement général de notre recherche. Pour ce faire, après avoir explicité les motifs qui ont orienté nos travaux, nous présenterons l'objet de la recherche et nos questionnements, en complétant cette introduction par un canevas général de recherche reprenant un condensé de la méthodologie que nous avons adoptée, ainsi que le processus de contribution de nos travaux à la recherche (intérêts scientifique et expérimental).

Enfin, nous avons fait figurer en annexe plusieurs définitions utiles à un complément d'information (*cf.* lexique détaillé) et des développements sous forme de « réflexions » (*cf.* Table des annexes) afin de ne pas alourdir le texte. Néanmoins, nous ferons souvent référence à ces réflexions de telle sorte à compléter les concepts présentés et refléter nos recherches de sens à leur sujet. Par ailleurs, nous nous sommes aussi efforcés à employer un vocabulaire précis (et certains néologismes) dans le but de mieux décrire et analyser la complexité des phénomènes et des significations ; car il nous a paru que la pertinence de leur l'aspect socio-économique s'en est trouvée que renforcée.

### 1.1.1 Les motifs de la recherche

Les motifs qui président notre recherche se trouvent dans les besoins exprimés par les praticiens face à leurs propres objectifs de performances, à leur stress face aux multiples exigences qui leur sont (im)posées, à leur impuissance de gestion et incompréhension face à une mondialisation qui nuit à l'environnement, aggrave les inégalités, affaiblit la diversité culturelle et favorise les intérêts des grandes firmes aux dépens du bien-être des simples citoyens (Stiglitz, 2006<sup>15</sup>).

Cela se traduit souvent par des « re-sizing », des « box moving » ou autre mode managériale mises en place sur des prémisses pour le moins sujettes à caution en regard des finalités envisagées et à la recherche de solutions de problèmes réputés « insolubles ». Ces situations génèrent des crises de sens (au niveau du management stratégique) et soulèvent de nouveaux défis de gestion menant à des constats suscitant les plus vives inquiétudes (Vassal, 2005<sup>16</sup>). Nous assistons alors à des politiques du « fait accompli », « jusqu'au-boutistes » et à une face cachée du management très destructrices pour la substance essentielle de l'entreprise et des

---

<sup>15</sup> **Stiglitz, J. E.** Un autre monde: contre le fanatisme du marché, Paris, Fayard, 2006

<sup>16</sup> **Vassal, O.** Crise du sens, défis du management, Paris, Village Mondial, 2005

organisations (richesses humaines) mais aussi pour son environnement interne et externe (De Kerorguen et Bouayad, 2000<sup>17</sup>).

*Aussi le premier motif de notre recherche* s'est appuyé sur le constat qu'avec le troisième millénaire et ses incertitudes sans cesse croissantes, la plupart des secteurs économiques ont dû faire face aux climats de crise alors que d'autres secteurs se battent toujours de plans de relance en plans de sauvetage. Les impératifs de survie sont légions, et face à une France qui tombe aujourd'hui (Baverez, 2000<sup>18</sup>), force est de constater que ni l'État, ni l'économie de marché ni les stratégies entrepreneuriales n'ont assuré la croissance qu'ils annonçaient et :

- n'ont vraiment fait le choix du développement durable (Harribey; Sachs, 1998<sup>19</sup>) ;
- n'ont pris les décisions efficaces face à la récession qu'ils étaient censés juguler ;
- n'ont stabilisé ni jugulé le chômage ;
- n'ont enrayeré la pauvreté ni l'analphabétisme ;
- n'ont amélioré la santé pour tous et que très peu la précarité de vie ;
- n'ont abrogé les politiques économiques désastreuses de redistribution (Vaneigem, 2002<sup>20</sup>).

Il n'y a qu'à procéder à une succincte analyse diachronique du 20<sup>ème</sup> siècle économique occidental et nous nous apercevrons rapidement de l'ampleur des dégâts. Les soubresauts chaotiques et abrupts de l'économie trahissent un mauvais fonctionnement endémique, qui ferait pâlir n'importe quel élève économiste devant rendre des comptes ; mais en fait qui les rend vraiment...et qui se soucie de la note, et qui va payer quoi (Baverez, 1995<sup>21</sup>)?

Pour corser l'addition, nous ne sommes pas sortis de la lutte pour l'emploi et des classes, des grèves de tranchées, de la guerre des prix, de l'affrontement concurrentiel meurtrier...faut-il comprendre que « progresser » rime avec « faire la guerre »? C'est pourtant ce à quoi nous assistons en majorité. En effet, cette pratique de management est à la base des pratiques agressives de conflits, là où la fin justifie les moyens, là où l'on emploie le principe de la force et de la supériorité de l'attaque.

Malgré les tableaux successifs édifiants sur les catastrophes qu'ils engendrent pour répondre à la logique du profit de certains au détriment de tous les autres...que font les acteurs à

---

<sup>17</sup> De Kerorguen, Y. ; Bouayad, A. La face cachée du management, Paris, Dunod, 2004

<sup>18</sup> Baverez, N. La France qui tombe, Paris, Perrin, 2003

<sup>19</sup> Harribey, J.-M. Le développement soutenable, Paris, Payot, 1998  
Sachs, I. L'éco-développement, Paris, Syros, 1998

<sup>20</sup> Vaneigem, R.. Pour l'abolition de la société marchande, pour une société vivante, Paris, Payot, 2002

<sup>21</sup> Baverez, N. Les trente Piteuses, Paris, Flammarion, 1995



l'intérieur de ces scènes? Sommes-nous assez riches, insouciants voire inconscients pour continuer dans cette voie? Cette stratégie de management est communément appelée le "warfare" (Ries, Trout, 1978; Kotler, Singh, 1981<sup>22</sup>).

Elle traduit son processus logique primaire de causalité (fins-moyens, monocentré au niveau des intérêts et du bénéfice) ainsi que le manque total de connaissance de ce qui constitue réellement ses ressources, ainsi qu'un manque avéré d'efficacité à moyen-long terme face aux défis complexes et dynamiques quotidiens d'une firme.

Cette dernière affirmation conduit à un certain « aveuglement organisationnel » aux ressources réellement disponibles et aux opportunités de service, à la bonne lecture du marché (Boussard, Mercier et Tripier, 2004<sup>23</sup>), pouvant mener paradoxalement l'entreprise à la faillite même dans un court terme (cet intervalle étant couramment choisi dans la recherche d'une rentabilité maximale).

**Le deuxième motif de notre recherche** est le besoin d'une remise en cause de la modélisation classique du système socio-économique et de la stratégie de gestion (*cf.* § 1 et 13 des réflexions, in Table des annexes). La preuve manifeste qu'il n'existe pas qu'une seule forme de gestion<sup>24</sup>, une seule "bonne" façon de gérer l'économie, nous montre l'importance des décisions à prendre ainsi que l'importance des richesses humaines et des organisations qui les sous-tendent. Or, du moment qu'il y a des alternatives et des choix, ce sont les processus impliquant l'essentiel pour l'homme, ainsi que des politiques démocratiques, qui devraient être au centre des prises de décision et non pas uniquement ce qui est important, ce qui est exigé par les technocrates (Stiglitz, 2006<sup>25</sup>).

Ainsi l'un des principaux choix auxquels toutes les sociétés sont confrontées concerne le rôle central du changement organisationnel et le degré de maturité auxquels elles aspirent. Cette évolution se traduit souvent par un déséquilibre entre le progrès et le profit qu'elles génèrent (*cf.* lexique).

Le succès économique nécessite donc de trouver le juste équilibre entre motivations, besoins et ambitions<sup>26</sup> (*cf.* fig. 1.01 ci-après) :

---

<sup>22</sup> **Ries, A.; Trout, J.** Recycling battles: study the classics, London, Marketing Times, 25, May-June 1978

**Kotler, P.; Singh, R.** Marketing Warfare in the 1980s, Boston, The Journal of Business Strategy, Vol.1, 1981

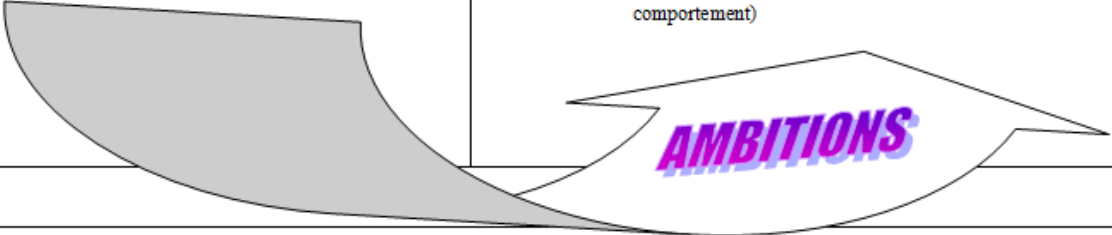
<sup>23</sup> **Boussard, V. ; Mercier, D. ; Tripier, P.** L'aveuglement organisationnel, Paris, CNRS Éd., 2004

<sup>24</sup> **Exemple:** Gestion capitaliste à l'américaine versus système de gestion Suédois, où pour ce dernier la croissance est restée vigoureuse et qui a créé une société tout à fait différente de celle des États-Unis, avec de meilleurs systèmes de santé et d'éducation et moins d'inégalité, moins de violence.

<sup>25</sup> **Stiglitz, J. E.** Un autre monde: contre le fanatisme du marché, Paris, Fayard, 2006

<sup>26</sup> **Ambition** Du latin ambitio, désir ardent de réalisation, volonté profonde d'accomplissement, se dégage du besoin par les démarches volontaristes entreprises pour la réussite de buts, d'objectifs, de projets, de motivations.

**Figure 1.01** : Tableau comparatif des définitions entre Besoins, Motivations et Ambitions

<b>Besoins</b>	<b>Motivations</b>
<p><u>Source</u> : recherche de satisfaction Sentiment de manque</p> <p><u>Déf.</u> : - désir, envie, naturels ou pas, état d'insatisfaction dû à un manque - ce qui est nécessaire, utile à la possession de, à la réalisation d'une action</p>	<p><u>Source</u> : recherche de motifs, d'explications, implique un mouvement (mover e)</p> <p><u>Déf.</u> : - ensemble des motifs (raisonnement) qui expliquent un acte (recherche de sens) - relations entre la forme et le contenu d'un signe (recherche de lien) - facteur psychologique, conscient ou non, qui incite une personne à l'action (recherche explicative, raisonnée d'un comportement)</p>
 <p><b>AMBITIONS</b></p> <p><i>L'ambition traduit les traits de la personnalité sous-jacents aux niveaux d'aspirations pour l'accomplissement des attentes, elle traduit une démarche volontariste au niveau des motivations à la réussite ainsi que les représentations de la valorisation des actions en tant que moteur d'activités, tant personnelles que socio-économiques. Elle signifie également la différence entre succès escompté et réel et permet aussi l'évaluation des mobiles à l'action.</i></p>	

Pour une lecture plus exhaustive de ces termes (*cf.* lexique), un développement plus approfondi de notre réflexion sur certaines ambitions du management stratégique sous l'importance croissante de la gestion stratégique et de l'animation et de sa « volonté » d'action face aux modifications qualitatives des marchés et de la gestion du changement se trouve également en annexe (*cf.* § 2 et 3 des Réflexions, in Table des annexes).

En nous appuyant sur ces réflexions, ces trois termes (besoins-motivations-ambitions) à la base de l'engagement de l'action ont produit plusieurs motifs génériques de recherche :

1. comment et avec quel paradigme novateur peut-on aborder l'impact des activités socio-économiques avec l'homme comme dénominateur commun?
2. comment bénéficier de l'apport synergique :
  - des ressources humaines (Becker [prix Nobel d'économie 1992], 1975, 1976<sup>27</sup>),
  - de l'identité et l'art de diriger (Ardoino, 1970; Levinson, 1971<sup>28</sup>),

<sup>27</sup> **Becker, G. S.** Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education, New York, Columbia University Press, 1964, nv éd. 1975

**Becker, G. S.** The Economic Approach to Human Behavior, Chicago, Chicago Press, 1976

<sup>28</sup> **Levinson, H.** L'art de diriger, Paris, Publi-Union, 1971

**Ardoino, J.** Management ou commandement, Paris, Epi, 1970

- de la confiance (Thuderoz, Mangematin, Harrison, 1999<sup>29</sup>) et de la créativité (Vaneigem, 2002, Guellec, 1999<sup>30</sup>),
- de la communication (Bougnoux, 1993; Breton et Proulx, 2002; Ramonet, 2001, Watzlawick, 1978<sup>31</sup>) et du passage à l'action (Zardet, 1985<sup>32</sup>),
- de la détermination négociée et de l'enrichissement du travail humain (Marchesnay, 1986<sup>33</sup>; Savall, 1989<sup>34</sup>),
- de l'équilibration et de la responsabilisation à l'intérieur des besoins et des motivations de l'agent socio-économique?

3. comment générer de nouvelles sources de valeurs ajoutées et un retour sur investissement du potentiel et du capital humain socio-économiques ?

Pour tenter d'y répondre, « *L'Autorat socio-économique* » que nous proposons suit une logique de rationalité planifiée et vécue (cf. § 4 des Réflexions, in Table des annexes), ainsi qu'une recherche de significations et de liens, de cohérence et de performances génératrices de confiance et de croissance.

L'Autorat socio-économique ainsi identifié peut alors gouverner une succession de *questions* et d'*énigmes*<sup>35</sup> propres au management stratégique en fonction des résultats économiques attendus (solutions et réponses par rapport à des besoins) mais aussi par rapport aux développements psycho-socio-économiques souhaités (devenir et évolution par rapport à des motivations de réalisation (cf. fig. 2.11, tableau des besoins et motivations, chap. xx).

---

<sup>29</sup> **Thuderoz, Ch., Mangematin, V., Harrison, D.** La confiance. Approches économiques et sociologiques, Paris, Gaëtan Morin, 1999

<sup>30</sup> **Vaneigem, R.** L'Ère des créateurs, Bruxelles, Complexe, 2002

**Guellec, D.** Économie de l'innovation, Paris, La Découverte, 1999

<sup>31</sup> **Bougnoux, D. (dir)** Sciences de l'information et de la communication. Textes essentiels., Paris, Larousse, 1993

**Breton, P; Proulx, S** L'explosion de la communication à l'aube du 21ème siècle, Paris, La Découverte, 2002

**Ramonet, I** La tyrannie de la communication, Paris, Gallimard, 2001

**Watzlawick, P.** La réalité de la réalité, Paris, Seuil, 1978

<sup>32</sup> **Zardet, V** Des systèmes d'informations vivants: étude des conditions d'efficacité à partir d'expérimentations, Revue Sciences de Gestion, Collection Economica et Sociétés, No 6, 1985

<sup>33</sup> **Marchesnay, M.** La Stratégie: du diagnostic à la décision industrielle, Paris, Chotard, 1986

<sup>34</sup> **Savall, H.** "Enrichir le travail humain: l'évaluation économique", Paris, Economica, Préface de Jacques Delors, nouvelle édition augmentée, Déc. 1989

<sup>35</sup> **Question et énigme.** Ces deux éléments sont essentiels pour la compréhension de l'heuristique de l'Autorat socio-économique. En effet, les questions renvoient à la recherche de solutions (préexistantes) et développent l'acquisition et le développement de compétences (essentiellement des savoirs-faire). Quant aux énigmes, elles renvoient à l'élucidation (prise de conscience) de paradoxes nécessitant une décentration pour accéder à de nouvelles compréhensions d'un niveau de complexité supérieur. Elles développent la maturité (savoir-être) et l'évolution des dispositions individuelles (amélioration quant au fond et à la forme en terme de « substance essentielle », c'est-à-dire à l'eidos de la personne).

Cette stratégie est alors en contraste avec une logique économique de justification (*cf.* § 5 des Réflexions, in Table des annexes), qui régirait une succession de solutions à obtenir (Popper, 1988<sup>36</sup>) face aux « impératifs », voire aux désillusions, de la réalité économique du « fast-bénéfice » monocentrique au sein du contexte économique actuel (Stiglitz, 2002<sup>37</sup>; 2003<sup>38</sup>).

Ainsi libérés de ce diktat guerrier, nous pouvons dès lors poursuivre l'établissement de sens pour les réelles motivations socio-économiques, la recherche de nouvelles significations sur les différences entre *besoins* et *nécessités* (fait directement référence au décloisonnement de l'essentiel et de l'important développé ci-après), entre *solutions* et *réponses* respectivement entre *questions* et *paradoxes* (*cf.* § 6 et 7 des réflexions, in Table des annexes) ; sur les impacts de l'innovation (*cf.* § 8 des réflexions, in Table des annexes) ; mais aussi entre l'identité d'*acteur* et celle d'« *Auteur* » (*cf.* § 9 des réflexions, in Table des annexes).

Enfin pour compléter et accompagner ces développements, nous avons « opérationnalisé » le concept de l'Autorat socio-économique pour analyser les différentes représentations de notre réflexion. Nous avons donc emprunté le sentier classique du management stratégique afin d'évaluer l'insertion de ce nouveau paradigme à l'intérieur d'une finalité d'action sur l'environnement socio-économique et sur l'homo oeconomicus en tant qu'Auteur.

*Le troisième motif de recherche*, au delà du changement et du développement organisationnels, représente notre intérêt pour les particularités des fondements et de l'accomplissement d'actions managériales liées à des principes (des absolus, par différence à des valeurs, qui elles varient en fonction d'indices), liées au point de vue d'Auteur par différence à celui de l'acteur.

C'est-à-dire développer pratiquement avec des références théoriques solides (force, irréfutabilité de la preuve, de la démonstration tangible), l'étude des impacts sur les performances et la génération de croissance due aux particularités des configurations, des planifications, des prédictions et des réalisations d'activités socio-économiques relatives à la stratégie d'Auteur. C'est-à-dire due aux principes d'actions d'Auteurs socio-économiques pour ce qu'ils mènent à l'accomplissement des buts (vision) et des objectifs (réalisations) assignés avec cohérence et leadership, mais aussi pour ce qu'ils proposent une compréhension multifactorielle de la portée du management stratégique dont ceux de la responsabilité sociétale et du développement durable (Le Roy et Marchesnay, 2005<sup>39</sup>).

---

<sup>36</sup> Popper, K. *Logique de la découverte*, Paris, Payot, 1988

<sup>37</sup> Stiglitz, J. E. *La grande désillusion*, Paris, Fayard, 2002

<sup>38</sup> Stiglitz, J. E. *Quand le capitalisme perd la tête*, Paris, Fayard, 2003

<sup>39</sup> Le Roy, F. ; Marchesnay, M. *La responsabilité sociale de l'entreprises*, Colombelles, Éd. EMS, 2005

Pour illustrer la motivation de notre propos, Olivier Lecerf, ancien Président du Groupe Lafarge-Coppée, dans son ouvrage sur le métier de dirigeant (1991<sup>40</sup>), rappelle son action à la tête de son groupe et l'importance qu'il a accordée à la définition des orientations générales et des normes de conduite du groupe, appelées chez Lafarge les "*Principes d'Action*".

Il rappelle que les "Principes d'Action" traitent principalement des conduites collectives des individus et de leurs imputabilités en tant que membres d'une organisation. Ils s'immiscent aussi dans les affaires de responsabilité et de conscience individuelle.

Il rappelle également que les activités des hommes se situent à trois niveaux:

1. **celui du jeu et des interactions,**
2. **celui de l'important,**
3. **celui de l'essentiel.**

Bien entendu les domaines du jeu et des interactions, de l'important et de l'essentiel n'ont pas de frontières étanches et peuvent se superposer, mais pour Lenhardt (2002<sup>41</sup>) et dans cette thèse, cette distinction nous paraît d'autant plus importante qu'il est nécessaire de rappeler à quel point l' "essentiel" (notamment la signification de la croissance pour l'homme et pour l'organisation, des motivations profondes, de l'Autorat) conditionne l' "important", c'est-à-dire par exemple la "valeur ajoutée, la valeur socio-économique" qui doit se trouver, se générer dans l'entreprise au niveau de ses opportunités (*cf.* fig. 1.02, ci-dessous).

Cette distinction offre aussi la possibilité d'un décloisonnement au niveau organisationnel (Stratégie-Richesses-Structure/Fonctions) et au niveau opérationnel (Ressources-Tactiques-Production), comme on peut le voir sur la figure 1.02 ci-après. Ce décloisonnement comporte également comme composante *le temps chronologique (Chronos)* qui est souvent matière à confusion entre l'urgent et l'important, mais qui est aussi indissociable *des opportunités propices à des « ruptures » (le Kairos) qui nous rattachent à l'essentiel.*

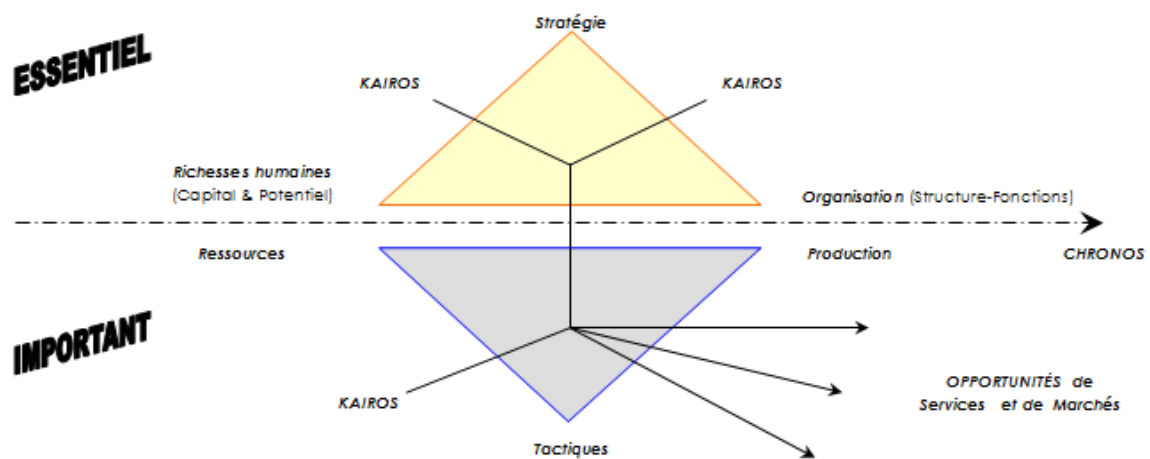
C'est à dire propices à l'épanouissement du leadership et de la créativité qui sont des termes centraux de la cohérence managériale, mais aussi dans le développement de la confiance et des performances de la stratégie d'Auteur.

**Figure 1.02:** Schéma du décloisonnement entre essentiel et important au niveau de l'entreprise et de la socio-économie

---

<sup>40</sup> **Lecerf, O.** *Au risque de gagner Le métier du dirigeant*, entretien avec Philippe de Woot et Jacques Barraux, Paris, Éditions de Fallois, 1991, pp.183-187

<sup>41</sup> **Lenhardt, V.** *Les responsables porteurs de sens*, 1ère éd. 1992, Paris, INSEP, 2002



*Enfin notre quatrième motif de recherche*, s'appuie sur notre expérience professionnelle, qui est également venue raffermir notre motivation et conviction de développer cette thèse sur le fait qu'il est souhaitable de compléter les fondements socio-économiques par la partie psychologique correspondante (Albou, 1984<sup>42</sup>), en formant *une « psycho-socio-économie »*.

Car les organisations et les dirigeants performants sont ceux qui sont connus ou perçus comme agissant:

- en se référant à un système de principes et de valeurs dans leurs actions (Marquis et Houde, 1998<sup>43</sup>),
- en adoptant une guidance pratique liant intelligence collective aux responsabilités sociétales et au développement durable (Chauveau, 2006<sup>44</sup>),
- en mobilisant un engagement profond liant motivations de réalisation ainsi que démarches de progrès et de maturation pour un dépassement individuel et collectif (ie. en incorporant l'heuristique et le concept du « sublime » dans la motivation), c'est-à-dire en pratiquant des engagements qui mènent à une "transformance",...même si ces derniers ne sont pas toujours affichés (*cf.* § 10 des Réflexions, in table des annexes), voire souvent cachés et pas seulement à cause d'un système informationnel ainsi qu'à l'ingénierie de ses principes (Savall et Zardet, 1995<sup>45</sup>).–

<sup>42</sup> **Albou, P.** *La psychologie économique*, Paris, PUF, 1984

<sup>43</sup> **Marquis, S.; Houde, E.** *Bienvenue parmi les humains*, Brossard, Formation 2000 Inc., 1998

<sup>44</sup> **Marquis, S.; Houde, E.** *Bienvenue parmi les humains*, Brossard, Formation 2000 Inc., 1998

<sup>45</sup> **Savall, H., Zardet, V.** *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface de S. Pasquier, Paris, Économica, 1995

Ces quatre principales motivations nous conduisent à mieux circonscrire le champ d'étude et à définir notre objet de recherche ainsi que notre positionnement qui seront développés dans les sections suivantes.

Quant aux différents points et motifs de recherche exposés jusqu'ici, nous les proposons sous forme intégrée ci-dessous et nous les reprendrons dans le corps du texte :

1. Existe-t-il un autre modèle de gestion au delà du warfare et du welfare, qui serait à même de proposer un chemin d'évolution pour l'individu, agent socio-économique à l'intérieur d'une entreprise et/ou d'une organisation, générant performances et croissance tout en valorisant la responsabilité sociétale et en instaurant un développement durable ?
2. S'il existe, ce modèle peut-il prendre en compte le triptyque « besoins-motivations-ambitions », tout en validant le décloisonnement entre l'essentiel et l'important, entre un management lié aux principes (de structure, de fonctions et d'actions) et celui plutôt lié aux valeurs?
3. Enfin la pertinence d'un champ psycho-socio-économique d'analyse (*cf.* § 11 des Réflexions, in Table des annexes) se justifie t-elle en gestion et en management stratégique, notamment afin de pouvoir s'appuyer sur de nouvelles dimensions plus à même de révéler complètement un capital, ainsi que de réaliser au meilleur le potentiel humain, de l'entreprise et de l'organisation.

### 1.1.2 L'objet de la recherche : champ d'étude, cadre et positionnement

#### 1.1.2. A Champ d'étude

**Premièrement** le champ d'étude de nos travaux met en scène les entreprises et les organisations soumises de fait aux lois du marché et conséquemment à des changements d'ordre organisationnel rendant obligatoire la mise en oeuvre de nouvelles stratégies pour améliorer leur compétitivité, leur profitabilité, leur retour sur investissement et leur valeur pour les actionnaires. Ceci relève de la stratégie d'entreprise et de la gouvernance (*cf.* chapitre 1). Cependant nous avons également intégré dans notre champ les organisations du système public, car elles doivent aussi être rentables et rendre des comptes. Ces dernières se gèrent de plus en plus volontairement selon les mêmes critères de management que ceux prévalant dans le domaine privé. La question du changement stratégique par rapport à l'environnement interne et externe est donc une variable cruciale pour le management stratégique tous secteurs confondus (*cf.* chapitre 2).

*Deuxièmement* il convient d'ajouter à ceci dans cette première partie, l'importance des caractéristiques des stratégies volontaristes de développement de l'entreprise et des organisations au sein de certains courants du «management stratégique», qui s'orientent vers *un pilotage* (processus stratégique de l'essentiel) d'ensemble de l'organisation (Savall, 1979<sup>46</sup> et 1980<sup>47</sup>; Thiétart, 1996<sup>48</sup>; Desreumaux, 1993<sup>49</sup>; Savall et Zardet, 1995<sup>50</sup>) versus des actions réactives à un environnement déterministe<sup>51</sup>.

C'est pourquoi nous dédions également un troisième chapitre entier pour les étudier plus en profondeur au sein de la première partie de cette thèse vouée à l'exploration des relations entre stratégie et environnement (*cf.* chapitre 3).

*Troisièmement*, notre champ d'étude s'intéresse à l'Auteur socio-économique, c'est-à-dire à l'individu en tant qu'agent socio-économique et plus particulièrement à son identité, à ses comportements stratégiques et ses mécanismes de défense (*cf.* § 12 des Réflexions, in Table des annexes). C'est pourquoi la « stratégie d'Auteur » que nous proposons s'inscrit dans une recherche d'un dénominateur commun « Autoral » qui, tout en parlant d'économie et d'entreprises, se préoccupe de la confiance et de l'espérance nécessaires au développement des différentes performances et de la croissance des individus et des organisations essentielles à leur évolution.

Ce troisième point apporte de nouvelles dimensions à notre objet de recherche au sein des sciences de gestion et de stratégie managériale. Ces dimensions portent :

- sur les implications du décloisonnement de l'important et de l'essentiel au niveau du management stratégique en socio-économie,
- sur la génération de croissance individuelle et collective, en terme d'impacts sur l'homme et sur ses environnements,
- sur l'étude des liens et de la signification du mouvement d'ascendance Autorale (en terme de maturation).

---

<sup>46</sup> Savall, H. "Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail" Préface de F. Perroux, Paris, Édition Dunod, 1979

<sup>47</sup> Savall, H. "Stratégie socio-économique des entreprises", juillet 1980, pp. 223-231

<sup>48</sup> Thiétart, R. A. La stratégie d'entreprise, Paris, Édiscience International, 1996

<sup>49</sup> Desreumaux, A. Stratégie, Paris, Précis Dalloz Gestion, 1993

<sup>50</sup> Savall, H., Zardet, V. Ingénierie stratégique du roseau, Préface de S. Pasquier, Paris, Économica, 1995

<sup>51</sup> Ces auteurs souhaitent répondre à des changements dans l'environnement externe par le déploiement créatif des ressources internes afin d'améliorer la position concurrentielle de l'entreprise. **Ce qui démontre l'importance croissante des impacts de la gestion stratégique, de l'animation, mais aussi de l'innovation face aux modifications qualitatives des marchés et du management du changement organisationnel. Ces derniers points ont suscité des réflexions plus approfondies que vous retrouverez, respectivement dans les § 2, 3 et 4 dans la table des annexes.**



Car il nous paraît vital pour notre monde contemporain d'hypermodernité<sup>52</sup>, de vivre l'essentiel au coeur même de l'important, que le progrès soit partagé par tous...et de ne pas céder ni à l'urgence ni à tout autre exigence qui ne saurait être au bénéfice de l'humain, de la collectivité et de leurs principes. Partant que ce qui est essentiel, est certainement ce qui nous est le plus cher (valorisation), ce qui nous touche le plus (moteur d'action), ce qui nous permet d'accomplir ce que nous sommes à partir d'un stade initial d'acteur jusqu'à un stade confirmé d'Auteur.

Ainsi cette maturation confirme notre capacité intrinsèque à nous sublimer (être Auteur de sa vie personnelle et socio-professionnelle) et nous permet d'opérer notre potentiel. Capital et potentiel humains (richesses humaines) sont donc fondamentalement de natures différentes que les autres ressources de l'entreprise et de l'organisation. C'est pourquoi ils sont distincts et sont des piliers de la légitimité de l'Autorat en sciences de gestion.

**Quatrièmement**, notre champ d'étude s'intéresse à la production d'un modèle générique d'intégration; car en terme de micro-économie et de socio-économie, beaucoup de modèles proposés jusqu'ici, dans la littérature comme dans la pratique, ne répondent pas avec satisfaction aux exigences, aux problèmes et aux paradoxes soulevés par les nouveaux défis d'excellence du III<sup>ème</sup> millénaire.

Aussi, l'Autorat socio-économique et plus particulièrement la stratégie d'Auteur en tant qu'objet de recherche doit vaincre un préalable de complexité et s'intégrer valablement à l'intérieur d'un environnement concurrentiel très mouvant. Elle devrait donc prendre en compte la réalité psycho-socio-économique, mais aussi les différents aspects du management, ce qui est selon Genelot tout à fait dans l'ordre de la recherche en gestion (2001<sup>53</sup>).

Ces implications expliquent pourquoi des courants transdisciplinaires nous paraissent nécessaires pour éclairer les principes fondateurs de ce nouveau paradigme. Ces derniers confèrent à notre objet de recherche l'incorporation et l'intégration de grandeurs physiques, économiques, sociales et psychologiques. Ainsi les grandeurs de ce modèle générique sont articulées dans des buts précis, ce qui explique qu'elles relèvent plus du management stratégique que de la théorie. Aussi la stratégie d'Auteur s'appuiera sur des courants théoriques majeurs structurants tels le constructivisme et le courant des ressources (*cf.* § 13 et 14 des Réflexions, in Table des annexes), mais aussi sur des principes de physique (la loi

---

<sup>52</sup> **Hypermodernité** L'hypermodernité n'est ni un concept sociologique, ni un concept politique, ni proprement un concept historique. C'est un mode de civilisation caractéristique, qui via la modernité (cf. lexicque), transcende la post-modernité (définition tirée de l'Encyclopedia Universalis, Paris, 2000).

<sup>53</sup> **Genelot, D.** Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants, Paris, Insep Consulting Ed., 2001

constructurale d'optimisation des flux, *cf.* § 15 des Réflexions, in Table des annexes, et certains principes de la physique quantique).

**Cinquièmement**, nous aurons pour compléter cette articulation de base (entre les différents courants théoriques référant aux grandeurs précitées), trois autres observations contingentes avec lesquelles nous aurons à composer, notamment dans la première partie de l'exposé, à savoir:

1. ***l'éclatement des recherches et la capacité de changement des organisations*** qui peinent à trouver des articulations entre elles, des observations qui se juxtaposent, voire se contredisent, qui ne se positionnent que rarement entre elles, des modèles et des théories qui peinent à se consolider (Baverez, 1995<sup>54</sup>; Stiglitz, 1999<sup>55</sup> et 2006<sup>56</sup>),
2. depuis des années, ***la prégnance d'un paradigme hégémonique***: l'utilitarisme, qui, une fois de plus tente d'expliquer et de tout justifier (moyens-fins) de la place de l'offre et de la demande, de l'éthique à la performance (Henchberg, 2000<sup>57</sup>), mais qui préside néanmoins à la direction des entreprises et au fanatisme des marchés malgré son inefficacité patente au processus de développement socio-économique ainsi qu'au développement durable.
3. Cependant comme nous l'avons déjà mentionné, on peut constater qu'il n'y a pas une seule forme d'économie. En effet, il existe d'autres formes d'économie de marché qui ont créé des sociétés tout à fait différentes avec de meilleurs systèmes de santé et d'éducation et moins d'inégalité que l'on trouve dans nombres de pays capitalistes.
4. En reprenant la problématique de l'existence du choix, ce sont les processus « Autoraux » de décision et la guidance politique qui doivent être au centre des prises de décision, et non pas les technocrates (Stiglitz, 2006<sup>58</sup>). D'où l'émergence de la nécessité d'un volontarisme dans la stratégie d'entreprise pour faire face au déterminisme de ces derniers (experts-technocrates) et de l'environnement,
5. ***un accès à la prise de conscience «pratico-pratique» malaisé*** (c'est-à-dire, de fait, à l'objet de recherche): quoi de plus difficile que d'étudier l'Autorat socio-économique dans des activités sous enjeux, entre les non-dits et les asymétries d'information, les inférences, l'exercice du pouvoir ainsi que les interactions manipulatrices et de défense ? C'est pourquoi il est important d'établir le bien-fondé, l'influence de « l'Ascendance Autorale

---

<sup>54</sup> Baverez, N. *Les Trente Piteuses*, Paris, Flammarion, 1995

<sup>55</sup> Stiglitz, J. E. *Principes d'économie moderne*, Bruxelles, De Boeck, 1999

<sup>56</sup> Stiglitz, J. E. *Un autre monde: contre le fanatisme du marché*, Paris, Fayard, 2006

<sup>57</sup> Henochberg, M. *La place du marché*, Paris, Denoël, 2000

<sup>58</sup> Stiglitz, J. E. op. cit.

Managériale et de l'Autorat socio-économiques » sur l'exercice pratique de la gestion socio-économique.

Ceci nous renvoie à compléter l'établissement de la légitimité et de l'apport de sens de l'Autorat socio-économique ainsi que l'impact de ses spécificités (liens) aux sciences de gestion. Nous les classifions en terme de **D**émarches de **P**rogrès, de **M**otivation et de **M**aturation (**DPM<sup>2</sup>**, cf. lexique et planche en annexe).

En prenant les **DPM<sup>2</sup>** comme étalon dans ce champ de recherche, les performances et la croissance ne semblent pouvoir être atteintes que par le passage obligé de la motivation hissée au rang de condition essentielle de renforcement des principes d'action. L'Auteur semble donc devoir poursuivre (démarches volontaires) un sentier « d'ascendance Autorale », identifiable et correspondant au principe du développement et de ses accomplissements en terme de progrès (de l'action primaire sur le réel jusqu'à la réalisation d'expériences optimales), mais aussi en référence et par analogie aux travaux de Bourcieu (2004<sup>59</sup>).

C'est pourquoi nous avons introduit l'espace de progrès dans notre champ d'étude pour compléter les démarches de motivation et de maturation<sup>60</sup> déjà mentionnées auparavant. L'ensemble de cette articulation (**DPM<sup>2</sup>**, cf. **fig. 1.03, ci-après**) donne ainsi une armature pour l'établissement de sens et de liens aux multiples possibilités d'engagement interne et externe face à l'environnement concurrentiel et institutionnel (Joule et Beauvois, 1987<sup>61</sup>, 1988<sup>62</sup>).

**Figure 1.03:** Tableau de l'articulation des **DPM<sup>2</sup>**

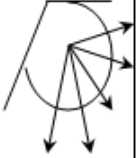
---

<sup>59</sup> **Bourcieu, S.** Le développement international des PME par l'action sur l'environnement institutionnel : « la stratégie d'ascendance institutionnelle ». Application aux pays en transition, thèse de doctorat en sciences de gestion, ISEOR, IAE Lyon III, 2004

<sup>60</sup> **Maturation** Processus menant au développement complet d'un phénomène, à la plénitude d'une faculté comme l'intelligence conférant aussi une certaine sécurité et savoir-faire dans l'appréciation des événements. Elle est aussi l'étape qui suit celle de l'organisation dans le développement (initio-organisatio-maturatio) de toute évolution.

<sup>61</sup> **Joule, R. V.; Beauvois, J. L.** Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Grenoble, PUG, 1987

<sup>62</sup> **Joule, R. V.; Beauvois, J. L.** La soumission librement consentie, comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire, Paris, PUF, 1988



<b>Démarches de Progrès (Ambition)</b>	<b>De Motivations<sup>52</sup> (Besoins)</b>	<b>Et de Maturation (Degrés)</b>
<b>DÉPENDANCE</b>  <b>SEUILS</b>  $1+1=X$ $-1 \leq X \leq 1$	<b>SURVIE SÉCURITÉ</b>  <b>PERFORMANCES</b> <hr/> Tactiques Moyens-Fins	<b>RUDIMENTS</b> <hr/> Avoir et Faire (acteur -Auteur novice)
<b>INDÉPENDANCE</b>  <b>ENGAGEMENTS</b>  $1+1=X$ $-1 \leq X < 2$	<b>APPARTENANCE ESTIME DE SOI</b>  <b>COHERENCE</b> <hr/> Cohésion & Consensus Richesses humaines Capital et potentiel	<b>PRINCIPES &amp; VALEURS</b> <hr/> Conscience (Auteur débutant)
<b>AUTONOMIE</b>  <b>ANTICIPATIONS</b>  $1+1=X$ $-1 \leq X \leq 2$	<b>RÉALISATION DE SOI</b>  <b>CONFIANCE</b> <hr/> Valorisation et reconnaissance Foi et fidélité	<b>HUMANITÉS</b> Savoir / Sentir Savoir-Faire / Faire-Savoir Savoir Y Faire (Auteur Pro.)
<b>SAGESSE</b>  <b>ADAPTATIONS</b>  $1+1=X$ $0 < X \leq 3$	<b>EXPÉRIENCES OPTIMALES</b> <hr/> <b>CROISSANCE</b>  Dépassement et Métamorphose Épanouissement	<b>AUTORITÉS</b> <hr/> Être et Agir (Auteur Expert)

[Accès à la note 52<sup>63</sup>]

Pris sous cet angle, les facteurs d'implication sous-tendus par ceux d'appropriation, d'adhésion, de loyauté et de réciprocité prennent toute leur signification en termes de responsabilité et de créativité (Neveu, 2002<sup>64</sup>).

<sup>63</sup> **Motivation (besoins)** Nous avons déjà défini ce terme en p.8 et dans la figure 0.01. Ce qui est important ici, est sa mise en relation avec les besoins et l'ambition (démarches de progrès) auxquels elle est reliée. Dans notre recherche, les besoins seront détaillés au chap. 2.2.1 concernant leur satisfaction, et leurs définitions s'appuient sur les travaux de Maslow, Herberg, Hughes et Zohar/Marshall (cf. fig. 2.11 : Tableau des besoins et motivations). En ce qui concerne les ambitions, nous avons mis l'espérance des résultats attendus selon chaque degré sous forme d'une équation sommaire :  $1+1=X$ . Le 1 représente le « quantum » investi, qu'il soit directement un être humain ou qu'il soit une ressource matérielle ou immatérielle mais impliquant un être humain pour sa réalisation.

<sup>64</sup> **Neveu, J.-P.** L'implication du salarié: du pourquoi au pour quoi, in Neveu et Thévenet, *l'implication au travail*, Paris, Vuibert, 2000, pp.21-42

Cependant selon Levy Leboyer (1998<sup>65</sup>), ils peuvent être aussi conditionnés par le type de situation et de savoirs dans lequel l'individu évolue et cela sans forcément passer par la motivation. Ce sont ces liens complexes et nouveaux que l'Autorat des individus et l'étude de leurs satisfactions devraient pouvoir dévoiler. Ils devraient également permettre un travail efficace sur le stress et la gestion de l'entropie organisationnelle (*cf.* lexique et § 16 des réflexions, in Table des annexes). C'est ce que nous verrons particulièrement dans la section 2.3, dédiée à la direction des entreprises du deuxième chapitre sur le changement stratégique.

**Sixièmement**, ce champ d'étude ne serait pas complet sans parler des concepts clés utilisés dans cette thèse. Ainsi afin de mieux suivre le développement de la recherche, nous proposons de présenter un certain nombre de concepts-clés de façon séparée complétés par un schéma en annexe (*cf.* § 17 des Réflexions, in Table des annexes).

Même si ces concepts seront repris de manière plus approfondie et intégrée dans le corps du texte, nous sommes d'avis que rien ne remplace une image afin d'amorcer la description du sujet de la recherche. Nous proposerons donc un modèle analogique de l'évolution de l'Auteur socio-économique en fin de section.

Ainsi en reprenant le tout, nous avons les items suivants qui constituent notre champ d'étude :

1. le changement organisationnel, les entreprises et les organisations par rapport à leurs environnements,
2. stratégie volontariste pour le management et l'ingénierie stratégiques,
3. les individus, leur identité, leurs motivations et leurs comportements,
4. modèle générique d'intégration,
5. la stratégie d'Auteur et l'ascendance Autorale,
6. les concepts clés de la thèse.

#### *1.1.2. B Cadre de la recherche*

Comme mentionné auparavant, la base théorique générale sur laquelle nous nous appuyons est la socio-économie, aussi **notre cadre de recherche institutionnel** est représenté par l'ISEOR<sup>66</sup> (l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations, *cf.* lexique pour plus d'informations). C'est pour compléter notre savoir et nos compétences, que nous avons choisi l'ISEOR, ce choix s'exprimant par notre affiliation doctorale et notre participation à un

---

<sup>65</sup> Lévy-Leboyer, C. *La motivation dans l'entreprise*, Paris, Éd. d'Organisation, 1998

<sup>66</sup> ISEOR Institut de Socio-économie des Entreprises et des ORganisations. Il s'agit d'un centre de recherche associé à l'Université Jean Moulin Lyon 3, au MIF (école doctorale de Management Information Finance) et au groupe de l'École Supérieure de Commerce de Lyon (Groupe EM Lyon, depuis peu premier pôle de management en Europe). Ce centre a été créé en 1976 par le Professeur Henri SAVALL. Il est aujourd'hui dirigé conjointement par lui-même et V. Zardet ainsi que de M. Bonnet de l'Université Lyon III.

programme plus global de recherche. Ainsi nous avons pu bénéficier de ses enseignements et de ses résultats d'intervention.

Quant à la partie expérimentale du paradigme de l'Autorat socio-économique, elle est pratiquée au sein d'un cabinet privé de conseil aux entreprises en tant que *cadre professionnel*.

Cette double appartenance a pour conséquence de vérifier le concept de « fertilisation croisée » chère à l'ISEOR et de nous faire bénéficier des synergies intéressantes avec le cabinet de conseil.

Précisons encore que l'ISEOR développe trois pôles d'activité :

1. une activité de recherche scientifique dans le champ de l'ingénierie du management ;
2. une activité de recherche-intervention en management socio-économique au sein d'entreprises et d'organisations ;
3. une activité de formation de consultants, conseil et universitaire. Notons à ce sujet que le programme scientifique<sup>67</sup> de l'ISEOR a pour objectif général de développer une théorie relative au management socio-économique sur la base de recherches-interventions à vocation transformative. L'ISEOR a réalisé plus de 1000 expérimentations dans des entreprises et organisations variées depuis sa création tels :
  - les entreprises industrielles : métallurgie, entreprises de mécanique, entreprises agro-alimentaire etc ;
  - les entreprises de service : entreprises de transport, banques, compagnies d'assurances etc ;
  - les secteurs publics: hôpitaux, universités, administrations, etc.

Enfin en ce qui concerne *le cadre conceptuel* de notre recherche, il est le fruit de plusieurs influences: physique, sociologie des organisations, psychologie, biologie, économie...car la constitution d'une épistémologie de gestion intégrée apparaît comme l'un des moyens d'affirmer son identité en tant que champ spécifique de connaissances, elle ne vise pas à l'isoler.

Cela est d'autant plus vrai pour l'Autorat socio-économique ainsi que dans le cadre général de la gestion, les objets auxquels les pratiques et les théories s'appliquent, soulèvent des problèmes pluridimensionnels et appellent l'intervention de plusieurs disciplines. Tout comme nous le faisons dans notre travail de recherche, « la gestion doit se développer au contact des

---

<sup>67</sup> Savall, H., Zardet, V. ; Bonnet, M. "Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique ", par le BIT et l'ISEOR, 182 p., pp. 161-162

autres disciplines qui s'intéressent à la conduite des organisations, voire en collaboration avec elles » (Cohen, 1997<sup>68</sup>).

### *1.1.2. C Positionnement et finalité de la thèse*

**Le positionnement central** de notre recherche suit le courant de l'hétérodoxie<sup>69</sup> néoclassique économique en se basant sur la théorie socio-économique des organisations décrite notamment par Savall (1975<sup>70</sup>, 1989<sup>71</sup> et 1998<sup>72</sup>); Steiner (1995<sup>73</sup>); Lévesque, Bourque et Forgues (2001<sup>74</sup>); Granovetter (1985<sup>75</sup> et 2000<sup>76</sup>) et Lebaron, (2000<sup>77</sup>); ainsi que sur les fondements d'une économie de l'homme (Perroux, 1960<sup>78</sup> et 1994<sup>79</sup>) et d'une société démocratique de marché (Hirschman, 1964<sup>80</sup>, 1972<sup>81</sup>, 1995<sup>82</sup>).

Notons ici que la socio-économie n'est pas le seul courant à sous-tendre l'hétérodoxie en économie (les régulationnistes, les institutionalistes par exemple). L'ensemble de ces courants sont globalement qualifiés d'hétérodoxes parce qu'ils ont en commun d'affirmer que la société ne se bâtit pas et ne fonctionne pas seulement sous l'impulsion d'êtres rationnels à la recherche de leur intérêt unique. Les institutions (structures) influencent les agents et leurs comportements dans une relation réciproque. Aussi, ces institutions et les règles qui en découlent, ne résultent pas seulement d'un calcul d'efficacité ; tels les rapports de force, les traditions culturelles ou historiques, la nature des relations sociales. Tous ces éléments jouent certainement un rôle, souvent décisif, ce qui explique notamment que les sociétés humaines,

---

<sup>68</sup> **Cohen, E.** Épistémologie de la gestion, in Encyclopédie de gestion, Paris, Économica, 2ème éd., 1997, p. 1165

<sup>69</sup> **Hétérodoxie** L'hétérodoxie en économie défend un point de vue qui va à contre-courant de l'orthodoxie : elle ne croit guère à la rationalité calculatrice de l'homo oeconomicus; elle doute de la vertu équilibrante des marchés, alors que celle-ci fait partie du credo de la majorité des économistes. Elle affirme la complexité du monde et, pour mieux comprendre, elle jette des ponts en direction d'autres sciences sociales quand le courant dominant tire sa gloire de la capacité des seuls outils économiques à décrypter la réalité. L'hétérodoxie ne pense pas l'économie comme la recherche de la plus grande satisfaction possible au moindre coût, mais comme un monde plein d'incertitudes et d'opportunités, où les intérêts divergents s'entrechoquent, engendrant des rapports de pouvoir, des conflits et des passions.

<sup>70</sup> **Savall, H.** Germàn Bernacer. L'hétérodoxie en sciences économiques, Paris, Dalloz, 1975

<sup>71</sup> **Savall, H.** Enrichir le travail humain: l'évaluation économique, Paris, Économica, Préface de Jacques Delors, 1975, nouvelle édition augmentée, Déc. 1989

<sup>72</sup> **Savall, H.** De la performance globale: Peut-on synchroniser l'économique et le social?, Conférence à la 16<sup>ème</sup> Université d'été de l'Institut International d'Audit Social, 27 et 28 août 1998, 18 p.

<sup>73</sup> **Steiner, P.** La sociologie économique, Paris, PUF, 1995

<sup>74</sup> **Lévesque, B. ;Bourque, G., Forgues, E.** La nouvelle sociologie économique, Paris, Desclée de Brouwer, 2001

<sup>75</sup> **Granovetter, M..** Economic action and social structure: the problem of embeddedness, in American Journal of Sociology, n°3 vol. 91, nov. 1985, pp. 481-510

<sup>76</sup> **Granovetter, M..** Le marché autrement, Paris, Desclée de Brouwer, 2000

<sup>77</sup> **Lebaron, F.** La croyance économique : les économistes entre science et politique, Paris, Seuil, 2000

<sup>78</sup> **Perroux, F.** Économie et société, contrainte, échange, don, Paris, PUF, 1960

<sup>79</sup> **Perroux, F.** Pouvoir et économie généralisée, vol V-2, Grenoble, PUG, 1994

<sup>80</sup> **Hirschman, A. O.** Stratégie du développement économique, Paris, Ed. Ouvrières, 1964

<sup>81</sup> **Hirschman, A. O.** Face aux déclin des entreprises et des institutions, Paris, Ed. Ouvrières, 1972

<sup>82</sup> **Hirschman, A. O.** Défection et prise de parole, Paris, Fayard, 1995

même lorsqu'elles ont le même degré de développement économique, ne présentent pas toutes le même visage.

Ainsi le courant dominant orthodoxe (main stream), en faisant de la démarche intéressée et calculatrice de l'individu rationnel (rationalité forte, faible ou limitée) le fondement de l'histoire et des constructions économiques, passe ces dimensions sous la table. Du même coup, il se prive d'une dimension explicative essentielle pour comprendre comment nos sociétés fonctionnent et évoluent. Nous ajouterons en citant Hirschman (1964, op. cit.): « l'ennemi principal, c'est bien l'orthodoxie ; répéter toujours la même recette, la même thérapie, pour résoudre toute sorte de maux ; ne pas admettre la complexité, vouloir à tout prix la réduire ; alors qu'en réalité les choses sont toujours un peu plus compliquées. » . Ainsi l'économie ne devrait pas être fondée uniquement sur le couple orthodoxe État-marché, mais donner toute sa place à un troisième pôle, non monétaire et stratégique (comprenant le rationnel mais s'appuyant aussi sur les autres habilités humaines), celui de l'Autorat socio-économique sous forme d'une économie que l'on pourrait qualifier de plurielle.

Cette économie plurielle permettrait aux praticiens d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés et surtout leur ouvrirait de nouveaux horizons où la pleine activité ne remplacerait pas le plein emploi. Il ne s'agit donc plus de se rabattre sur de la rationalité, mais d'enrichir l'Autorat et le lien social, en les faisant reposer sur des relations qui ne soient pas exclusivement salariales ni marchandes, sur leur capacité à assurer à la fois un développement personnel et incarner un contrat avec la société (ses organisations et ses institutions) pour éviter d'en arriver à "l'économie contre la société" (Perret et Roustang, 1993<sup>83</sup>).

***Pour compléter cette position***, nous prendrons également appui sur l'Analyse Socio-Économique (ASE, cf. § 18 des réflexions, in Table des annexes) et sur le modèle d'intervention socio-économique Savalliens, développés au sein de l'ISEOR en tant que fil conducteur et de navigation (cf. pages suivantes) des interventions.

Afin d'étendre ultérieurement nos recherches et nos conclusions à des applications plus larges que nos cas expérimentaux, nous nous sommes aussi appliqués à élargir le champ théorique de l'analyse socio-économique à d'autres courants. Comme déjà mentionné, la contribution la plus importante est certainement à imputer à la ***psychologie socio-économique*** dont l'interaction avec l'ensemble de notre cadre théorique<sup>84</sup> nous permet d'appréhender les notions

---

<sup>83</sup> Perret, B.; Roustang, G. *L'économie contre la société*, Paris, Seuil, 1993

<sup>84</sup> **Cadre théorique de la thèse** Hétérodoxie, psycho-socio-économie, théorie des systèmes (systémique) et de l'organisation, théorie des ressources et du management stratégique, constructivisme et théorie du développement des connaissances, théorie de la créativité, théorie de l'entropie et de l'énergie collective, Physique quantique et théorie structurale, etc...



de base de motivation, d'identité (Sainsaulieu, 1985<sup>85</sup>) et de fonctionnement humain au travail pour l'Autorat socio-économique. Nous pouvons ainsi rattacher le SAM (Stratégie d'Auteur Managériale) qui en découle en tant qu'ingénierie de management stratégique (cf. lexique) aux sciences de gestion.

Cet extension du champ théorique est non sans rappeler que les références à ce collectif théorique s'inspirent pour la plupart directement des travaux d'Henri Savall dont la filiation exprime elle-même une volonté de synthèse de plusieurs courants disciplinaires:

- la discipline économique et plus précisément deux auteurs:
  - **Germàn Bernacer** (Savall, 1975<sup>86</sup>), économiste espagnol raisonnant sur les déséquilibres et l'importance du temps, et
  - **François Perroux** (1960, 1991, 1994<sup>87</sup>), père radicaliste en théorie économique,
- **la sociologie française** (Crozier, Friedberg, 1977<sup>88</sup>), en ce qu'elle s'intéresse aux rapports de pouvoir entre personnes et groupes au sein de l'entreprise. Toutefois, l'analyse socio-économique s'oppose à la sociologie française en particulier en ce qui concerne l'usage de la mesure et de la quantification dans les outils d'analyse. Alors que l'approche socio-économique accorde une place importante, bien que non exclusive, à la quantification, l'approche sociologique a été pendant de nombreuses années résolument opposée à ce type d'outils,
- **le courant socio-technique** dans la théorie des organisations, dont il est parti pour le dépasser (Savall, 1989<sup>89</sup>); notamment en ce qui concerne le développement de l'analyse du couple homme-machine comme déterminant de l'efficacité socio-économique. En effet, alors que l'analyse socio-économique cherche à analyser les conséquences économiques de nouveaux modes d'organisation, le courant socio-technique estimait que ces modes d'organisation trouveraient leur légitimité dans la seule dimension sociale.

---

<sup>85</sup> Sainsaulieu, R. *L'identité au travail*, Paris, Presses FNSP, nv. éd. 1985

<sup>86</sup> Savall, H. *Germàn Bernacer. L'hétérodoxie en sciences économiques*, Paris, Dalloz, 1975

<sup>87</sup> Perroux, F. *Économie et société, contrainte, échange, don*, Paris, PUF, 1960 (repris ensuite dans "Pouvoir et économie", Paris, Bordas, 1973

**Perroux, F.** *L'économie du XX<sup>ème</sup> siècle. Œuvre complètes*, Grenoble, PUG, 1991

**Perroux, F.** *Pouvoir et économie généralisée*, vol V-2, Grenoble, PUG, 1994, ce volume contient: 1) *Économie et Société, Contrainte - Échange - Don*, Paris, Presses Universitaires de France, 1963. 2) (1973), *Pouvoir et Économie*, Paris, Dunod, 1973 3) *Unités actives et mathématiques nouvelles*, Révision de la théorie de l'équilibre économique général, Paris, Dunod, 1975

<sup>88</sup> Crozier, M.; Friedberg, E. *L'acteur et le système*, Op. Cit.

<sup>89</sup> Savall, H. *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*, Op. Cit.

De sorte que de 1973 à 1977, le professeur Savall et son équipe se sont consacrés à rechercher avec l'analyse socio-économique, des méthodes différentes et synergiques pour identifier et évaluer les coûts cachés des dysfonctionnements, ainsi que pour montrer qu'il est possible d'évaluer les « coûts cachés » d'une entreprise ou d'une organisation.

À partir de 1978, la conceptualisation et la construction théorique ont porté plus spécifiquement sur l'analyse explicative des coûts cachés et l'ISEOR a commencé à expérimenter des interventions de changement comprenant une méthode de diagnostic et de projet destinée à réduire les coûts cachés et à créer du potentiel.

L'analyse socio-économique s'attache donc à étudier et à perfectionner le fonctionnement des entreprises et des organisations en utilisant des variables qui sont parties intégrantes d'une stratégie de pilotage (ingénierie stratégique). Ceci est en lien direct avec l'Autorat socio-économique en tant que paradigme de gestion stratégique mais aussi d'évolution.

En effet dans une première articulation, l'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique considère qu'une organisation est un ensemble de structures et de comportements en interaction permanente. Cependant elle ajoute que « le niveau de performance économique d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction entre les structures de l'organisation et les comportements humains qui agissent au sein de cette organisation » (Savall, 1978<sup>90</sup>). La référence à la performance et à la qualité interactionnelle permet de positionner l'Autorat socio-économique en tant que complément d'ingénierie de management en se consacrant également sur ses items dans la Stratégie d'«Auteur».

En conséquence, *notre positionnement au sein des sciences de gestion, tient pour essentiels la signification et le rôle de l'expérimentation afin de produire une connaissance explicative (cf. finalité épistémologique, § 19 et 20 des réflexions, in Table des annexes) et contrôlable de l'objet (cf. finalité méthodologique et praxéologique<sup>91</sup> s'appuyant sur des faits et des causalités, § 21 des réflexions, in Table des annexes).*

Ainsi portant en apparence sur des faits immédiatement donnés à nos sens et extensibles aux différentes situations problématiques, l'Autorat socio-économique ne s'institue comme scientifique et comme ingénierie stratégique (cf. lexique) que moyennant l'exercice d'une

---

<sup>90</sup> **Savall, H.** Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain, Rapport au 7ème Colloque International du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, organisé par François Perroux et présidé par Jean Piaget, 1977, Revue Économie Appliquée, N0 4, 1978, p. 36

<sup>91</sup> **Praxéologie** «la praxéologie est entendue comme une démarche construite (visée, processus, méthode) d'autonomisation et de conscientisation de l'agir (à tous les niveaux d'interaction sociale: micro, meso, macro) dans son histoire, dans ses pratiques quotidiennes, dans son processus de changement et dans la mesure de ses compétences», A. Lhotellier, 1995

« intention stratégique » (Hamel et Prahalad, 1989<sup>92</sup>) de l'ensemble de son processus (vision-conception, construction, mise en œuvre et évaluation) ainsi qu'à ses transpositions souvent complexes appliquées au changement et à l'acquisition sous forme d'apprentissage organisationnel (cf. lexique) selon Argyris et Schön (1996<sup>93</sup>) ; Huber (1991<sup>94</sup>) ; March (1991<sup>95</sup>) et Koenig (1994<sup>96</sup>).

Le premier moment de sa vérification est évidemment le constat de faits accessibles et intelligibles, directement ou par l'intermédiaire d'une méthode et d'instruments. Quant à sa validité, elle dépendra pour une part de l'intégration de ses fondements théoriques et pour une autre part de la précision contingente de production de connaissances mises à l'épreuve matérielle des constats expérimentaux.

***En ce qui concerne la finalité de la recherche***, elle est multiple (en fonction de nos 4 pôles méthodologiques de recherche: ***épistémologique, morphologique, technique et théorique***).

D'abord il s'agit de "faire" l'expérience de l'Autorat socio-économique (aspect technique), d'en comprendre les mécanismes d'action et les implications (aspect morphologique), puis de tenter d'en extraire des enseignements (aspect épistémologique) et d'en faire un modèle générique (aspect théorique).

Pour ce faire, ***notre première finalité*** utilisera la méthode de recherche-action (intervention) et le modèle quadripolaire de recherche de De Bruyne et al. (1984<sup>97</sup>). Ce modèle repose sur le postulat d'une unité sous-jacente en terme de construit qualitatif relatif aux 4 pôles méthodologiques précités. C'est donc en appliquant le processus d'ingénierie stratégique aux questions à résoudre dans les différents niveaux de réalité systémique, dynamique et ascendante, que nous appréhenderons les construits des Auteurs socio-économiques. En effet c'est souvent au travers de leurs construits que les Auteurs parviennent à trouver une adaptation et une coopération en vue de meilleures performances et à générer de la croissance. Ainsi, expliciter les quatre niveaux de recherche de l'Autorat socio-économique (cf. planche de l'objet de recherche, in Table des annexes) n'est possible qu'à travers cette méthodologie quadripolaire de De Bruyne et al. dans une démarche ascendante (spirale) qui relativise en

---

<sup>92</sup> Hamel, G.; Prahalad, C. K. Strategic Intent, In Harvard Business Review, 1989, pp. 63-76

<sup>93</sup> Argyris, C.; Schön, D. Organizational Learning II, MA, Addison Wesley Publishing Company, 1996

<sup>94</sup> Huber, P. Organizational learning, the contributing processes and the literatures, In Organization Science, vol 2 n° 1, février 1991, pp. 88-115

<sup>95</sup> March, J. G. Exploration and exploitation In organizational learning, In Organization Science, 1991, pp. 71-87

<sup>96</sup> Koenig, G. L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux, in Revue Française de Gestion, Janvier 1994, pp. 76-83

<sup>97</sup> De Bruyne, P. et al. Dynamique de la recherche en sciences sociales, Paris, PUF, 1984

dépassant les déterminismes du contexte (nécessités) mais aussi les contingences de l'environnement, en éclairant la structure objective des problèmes auxquels les individus sont confrontés (cf. Crozier et Friedberg, 1977<sup>98</sup>, Wolff, 1996<sup>99</sup>) et en se concentrant sur les conduites économiques de l'homme au travail (Albou, 1976<sup>100</sup>, 1991<sup>101</sup>) en tant qu'Auteur et non plus comme simple acteur. Ces caractéristiques témoignent de l'évolution des construits Autoraux et nous permettent un repérage mais aussi une évaluation.

***En conséquence, notre deuxième finalité*** a pour but de concentrer la recherche (repérage) sur l'émergence des transformations innovantes propres à l'Autorat socio-économique. Ces transformations se caractérisent notamment par une croissance socio-économique et une performance meilleure, voire accrue provenant d'une stratégie de pilotage spécifique, mais aussi par des « forces motrices » Autorales actionnables (portant la décision à l'action).

Cette deuxième finalité est éminemment praxéologique et se réalise en poursuivant des règles heuristiques d'acquisition (cf. § 22 des réflexions, in Table des annexes) qui permettent de rendre compte des régularités, des invariants et/ou des irrégularités au-delà du nécessaire (objectifs), faisant apparaître tout le poids de l'irrationnel des contingences (contextualisées) dans les activités socio-économiques.

Ainsi en terme de régularité par exemple, l'acteur est avant tout celui qui joue et qui par extension agit en fonction de son profit (quelle que soit sa nature)...Cependant cette conception est pour le moins réductrice et ne permet pas la prise en compte des autres dimensions de l'homme, qui précèdent, entourent et accompagnent cette action.

Il est donc très difficile, voire impossible, de repérer et d'évaluer le capital ainsi que le potentiel humain en tant que richesse et non pas en tant que simple ressource si on ne s'en tient qu'aux jeux d'acteurs. C'est pourquoi le paradigme d'acteur, ne pouvant s'enraciner dans des motivations profondes et dans la recherche de sens nécessaires à un tel processus de transformation voire de sublimation, nous pousse à le dépasser pour celui de l'Auteur.

Aussi cet enracinement, allié à notre approche résolument constructiviste et hétérodoxe, nous invitent à définir cette finalité pratique comme la convergence d'une méthodologie socio-économique alliée aux champs d'investigation psycho-socio-économiques tout en intégrant des concepts de progrès qui s'ouvrent à des notions (comme la confiance, la croissance, le bien-être ou encore la logique quantique par exemple) dépassant le cadre de la simple

---

<sup>98</sup> Crozier, M.; Friedberg, E. *L'acteur et le système*, Op.Cit., pp. 451-478

<sup>99</sup> Wolff, J, *La psychologie économique*, Paris, Economica, 1996, pp. 11-17

<sup>100</sup> Albou, P. *Les motivations de la conduite économique*, Thèse de doctorat en Lettres, Paris, 1976

<sup>101</sup> Albou, P. *L'homme au travail*, Paris, Puf, 1991

rationalité du profit. C'est à dire une finalité qui dépasse le simple mixage de l'analyse de situations socio-économiques (analyse d'opportunités comportant des problèmes et des risques) et de l'élaboration de décisions stratégiques (sur la production, la distribution ainsi que la consommation de richesses) et qui comporte une intégration des problématiques de fond sur les responsabilités d'actions (personnelles, sociétales et professionnelles) dont l'homme est l'Auteur.

**Enfin notre troisième finalité**, comme le présente F. Gherin (1993<sup>102</sup>), fait apparaître comme primordial de partir des besoins et des tâches des praticiens (ie. ce que vivent et font réellement les collaborateurs de la firme dans un contexte contingent) sous forme d'agencement spatio-temporel et de modélisation systémique, car l'ergonomie se donne clairement un double objectif de connaissance et d'action confirmant un aspect plus épistémologique que les deux premières finalités. Il y a donc plusieurs niveaux d'invariants correspondant à des logiques et des processus, ainsi qu'aux DPM<sup>2</sup> (Démarches de Progrès, de Maturation et de Motivation). Ces termes sont repris dans le tableau Autoral (cf. planche 07. in Table des annexes).

Aussi doit-on par exemple comprendre le travail dans un premier temps, pour pouvoir le transformer dans un deuxième temps en y insufflant un apport des quatre piliers Autoraux (cohérence, confiance, performance et croissance).

Dans cet exemple, l'ergonomie ne saurait être sans une partie discursive (logos) ainsi qu'une partie associée et dispositionnelle (eidos<sup>103</sup>). Cette ergonomie (ergon) fait partie de la description des liens immanents que l'Auteur tisse avec la réalité (pragma) et répond à ses DPM<sup>2</sup> à ce niveau.

Au niveau de la recherche, ce triptyque (ergon, logos et eidos) est parfaitement adapté à la situation vécue et transférable aux situations de travail rencontrées dans notre

---

<sup>102</sup> **Gherin, F.** Anact 1992 In "L'approche ergonomique: du travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail", Catherine TEIGER, \_Éducation permanente N° 116, 1993

<sup>103</sup> **Eidos Selon Platon**, l'Eidos se rapporte à l'idée (représentation de l'essence d'une réalité) mais marque aussi la différence entre deux réalités en tant que source entre le limitant (la forme, la gestalt, la morphè) et le limité (la matière ou hylè) et qui se montre avec le plus d'apparence.

Du côté de **la phénoménologie d'Husserl**, l'Eidos est le principe, la structure essentielle, l'idée de ce qui définit l'espèce d'un être, d'une réalité, libérés de toute contingence. L'Eidos permet alors l'identification entre l'essence et la manifestation matérielle qui lui est rattachée (via le logos qui discourt sur ce qui est à voir, à appréhender en tant que caractéristiques, en tant que dispositions).

Enfin selon Bateson, l'Eidos est un tableau des processus cognitifs et s'accompagne généralement de l'éthos (valorisation émotionnelle de l'Eidos).

**L'Eidos peut donc se définir comme ce qui est l'essence des dispositions d'une réalité reposant sur des principes de cohésion interne-externe et renvoyant à l'âme de ce qui la distingue en propre de toute autre essence.**

expérimentation. Il nous a donc permis d'appréhender les contextes organisationnels et humains de l'Autorat socio-économique avec un nouvel apport de sens et de connaissance.

Cette ergonomie permet également une meilleure compréhension du concept théorique de notre situation de recherche, car comprendre, c'est replacer la demande de cohérence à formuler dans un tout, et "le problème ainsi représenté jette en avant la question difficile à résoudre" (Boutinet, 1994<sup>104</sup>).

Ainsi après avoir passé en revue ces points importants de positionnement, nous poursuivons dans le prochain chapitre par l'objet de recherche à proprement dit (Autorat socio-économique) pour ensuite en dégager son intérêt scientifique dans la section suivante. Cette étude nous permettra de passer des questionnements aux hypothèses jusqu'aux terrains d'expérimentation.

### 1.1.3 « Autorat » en sciences de gestion et stratégie d'Auteur

#### *1.1.3. A Introduction à l'économie de et pour l'homme*

En suivant les travaux de Savall et Zardet (1995<sup>105</sup>) ; Swedberg (1994<sup>106</sup> et 1999<sup>107</sup>), Granovetter (2000<sup>108</sup>), Gislain et Steiner (1995<sup>109</sup>), et Zeliser (1979<sup>110</sup> et 1994<sup>111</sup>), nous pouvons rappeler que l'économie a bien du mal à rendre compte à elle seule des phénomènes économiques<sup>112</sup> et environnementaux (Brown, 2003<sup>113</sup>).

Ceci notamment parce que selon Perret et Roustang (1993<sup>114</sup>), l'économie laisse dans l'ombre la psychologie et la sociologie des individus au sein des sciences de gestion en ne faisant intervenir que le comportement instrumental d'acteurs<sup>115</sup>.

---

<sup>104</sup> **Boutinet, J. P.** Selon sa définition, Problème vient de "probleume" vieux français, qui tire son origine de proballein, composé grec de ballein, "jeter en avant". Le problème jette en avant une question difficile à résoudre. "Les multiples facettes d'un projet",. Sciences Humaines, N° 39 mai 1994

<sup>105</sup> **Savall, H., Zardet, V.** *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface de S. Pasquier, Paris, Economica, 1995

<sup>106</sup> **Swedberg, R.** *Une histoire de la sociologie économique*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994

<sup>107</sup> **Swedberg, R.** *Max Weber and the idea of economic sociology*, Princeton University Press, 1999

<sup>108</sup> **Granovetter, M.** *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer, 2000

<sup>109</sup> **Gislain, J.-J. ; Steiner, P.** *La sociologie économique*, Paris, PUF, 1995

<sup>110</sup> **Zeliser, V.** *Morals and markets : the development of life insurance in the United States*, New York, Transaction Press, 1979

<sup>111</sup> **Zeliser, V.** *The social meaning of money*, New York, Basic Books, 1994

<sup>112</sup> **Phénomènes économiques** La productivité, les performances sociales et économiques, le marché du travail, le marché des capitaux et des échanges monétaires, le marché de l'emploi

<sup>113</sup> **Brown, L.** *Éco-Économie*, Paris, Seuil, 1993

<sup>114</sup> **Perret, B. ; Roustang, G.** *L'économie contre la société*, Paris, Seuil, 1993

<sup>115</sup> **Comportement instrumental d'acteur** Comportement dont la pertinence est principalement sa fonction d'instrument (outil) et dont son utilisation se réduit à l'emploi de ressources rares à usages alternatifs tout en prenant pour acquis un choix rationnel de l'acteur, une motivation tournée exclusivement vers le profit.

Or, tant l'une que l'autre (psychologie et sociologie) rappellent l'importance des caractéristiques individuelles des agents socio-économiques (identité, structure de la pensée et des comportements) et des médiations sociales (les relations professionnelles, familiales ou amicales, les valeurs, la culture et la politique) sans lesquelles on ne peut comprendre la signification et les liens des actions de management (Bourdieu, 2000<sup>116</sup>).

Ce à quoi selon de nombreux auteurs, il convient d'ajouter qu'au travers de multiples aspects de la gestion, l'économie entretient une tension durable avec la sociologie [Bartoli (1991<sup>117</sup> et 1999<sup>118</sup>), Passet (1995<sup>119</sup> et 1996<sup>120</sup>), Sen (1993<sup>121</sup> et 1999<sup>122</sup>) et Layton (2004<sup>123</sup>)]. Cela quand bien même cette tension ne ferait que retarder leurs interactions nécessaires.

En effet cette tension est regrettable et inopportune, car l'économie désignant une dimension autonome et rationnelle de la vie sociale, alors que tant l'individu que la société sont considérés dans leur ensemble ; ces deux positions sont complémentaires et ne devraient pas se laisser réduire qu'à une seule dimension politique ou stratégique.

Ainsi on ne saurait se priver des apports complexes de l'être humain et de ses relations sociales, dans une tentative de simplification de l'économie. Tentative qui considérerait comme pré requis la rationalité instrumentale et l'agencement d'actions managériales dans l'unique but du profit (Cohen, 1997<sup>124</sup>). Pour ce faire, le « dépassement » du paradigme d'acteur, d'homo oeconomicus (cf. lexique) en celui d' « Auteur socio-économique » est indispensable.

Cette proposition de recherche s'appuie largement sur l'œuvre générale de François Perroux, mais en particulier sur ses écrits de « l'économie du XXe siècle » (1991<sup>125</sup>). Car dans notre recherche, il est également question d'une économie de l'homme, entendue comme « l'économie de tout l'homme et de tous les hommes ».

À l'instar de François Perroux, ce que nous entendons par « l'économie de tout l'homme » tient en ce que l'être humain « entier » (dans toutes ses dimensions) est accueilli avec ses

---

<sup>116</sup> **Bourdieu, P.** Les structures sociales de l'économie, Paris, Seuil, 2000, notamment, pp. 5, 141-142, 162, 236-237, 242-243, 250-251

<sup>117</sup> **Bartoli, H.** L'économie multidimensionnelle, Paris, Économica, 1991

<sup>118</sup> **Bartoli, H.** Repenser le développement, Paris, Unesco-Économica, 1999

<sup>119</sup> **Passet, R.** Les voies d'une économie plurielle, in transversales Sciences Culture, vol 32, L'Alternative, Paris, mars-avril 1995

<sup>120</sup> **Passet, R.** L'Économique et le vivant, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 1979, nv. Ed. 1996

<sup>121</sup> **Sen, A.** Éthique et Économie, Paris, PUF, 1987, Nouvelle éd. 1993

<sup>122</sup> **Sen, A.** L'économie est une science morale, Paris, La Découverte, 1999

<sup>123</sup> **Layton, J.** Des idées pour les gens d'ici, Croissy-sur-Seine, Guy Saint-Jean éditeur, 2004

<sup>124</sup> **Cohen, D.** Richesse du monde, pauvreté des nations, Paris, Flammarion, 1997

<sup>125</sup> **Perroux, F.** L'économie du XX<sup>ème</sup> siècle, in Œuvre complètes, Grenoble, PUG, 1991

mobiles allocentriques et ses mobiles égocentriques, dans des structures entièrement ouvertes et non prédéterminées, mais telles qu'en aucun de leurs aspects ni en aucun point de leurs transformations, elles ne fassent obstacle à la réalisation par l'Auteur (versus l'acteur) de ce qu'il considère comme ses ultimes valeurs : soit des idées (cohérence, justice, vérité) à mettre en action, soit une foi transcendante (confiance, créativité) pour inspirer (à l'interne ainsi qu'à l'externe) et estimer, mais aussi évaluer<sup>126</sup>.

Quant à « l'économie de tous les hommes », cela signifie l'économie de tous les êtres humains vivants. Et François Perroux ajoute : « L'économie de tous les hommes et de tout l'homme s'impose aux civilisations laïques et aux pensées religieuses qui admettent les droits de l'homme. Elle est aussi une idée portée et défendue par des forces réelles, très présentes à l'histoire, celles du travail organisé et de la démocratie » (1991, op. cit., pp. 708 - 711).

De plus, revenant vingt ans plus tard sur ce thème central dans son oeuvre « pour une philosophie du nouveau développement » (1981<sup>127</sup>), François Perroux écrira : « le développement de tout l'homme et de tous les hommes est une finalité qui devrait être unanimement acceptée par les responsables de la politique, de l'économie et de la recherche » (1981, op. cit., p. 32).

Une telle exigence disqualifie de façon claire la traditionnelle définition de la science économique que nous avons esquissée et selon laquelle il s'agit d'une discipline qui étudie un comportement rationnel (humain) en tant que relation entre des fins et des moyens rares, à usages alternatifs. Cette définition est en effet absolument neutre vis-à-vis des fins, que celles-ci soient moralement licites ou condamnables.

Enfin nous nous appuyerons sur la définition que François Perroux donne de l'économie. En effet il pose que "l'économie est l'aménagement, en vue de l'avantage de chacun et de tous, des rapports humains par l'emploi de biens rares socialement et approximativement quantifiables et comptabilisables" (1981, op. cit., p. 32).

Une telle définition - qui n'est, à notre connaissance, reprise dans aucun manuel standard - appelle au moins trois remarques à notre réflexion:

1. tout d'abord, elle insiste sur les rapports entre les êtres humains et non sur les relations entre ces derniers et la richesse ;

---

<sup>126</sup> **Inspirer – Estimer - Évaluer** Ces trois verbes d'actions expriment notamment le mouvement dynamique qui est insufflé dans l'ascendance d'évolution Autorale. Cette dernière est un mouvement d'ascension sous forme d'une suite logique de stades de développements successifs de l'Auteur suivant une spirale. L'évaluation étant le temps réel de l'application de la réflexion stratégique (prise de conscience, analyse et décision). Elle donne le sens et la cadence de l'évolution sous forme du pilotage (*cf.* ingénierie stratégique), terme crucial et *sine qua non* dans la réalisation des performances et de la croissance.

<sup>127</sup> **Perroux, F.** Pour une philosophie du nouveau développement, Paris, Aubier, 1981



2. ensuite, en limitant les rapports ainsi étudiés à ceux qui ont à voir avec les biens rares, elle ôte à l'économie toute prétention à constituer une lecture englobante de l'agir humain, comme le suggère Gary Becker (1996<sup>128</sup>) par exemple, en présentant la logique ultime de la totalité de nos comportements grâce à la microéconomie, y compris celle de se marier ou d'avoir des enfants ;
3. enfin, en insistant sur le caractère social de la quantification des biens rares, François Perroux renvoie à la dimension socialement construite de la rareté.

Dans une telle perspective, les énoncés économiques se doivent donc d'être vrais au double sens de la vérité (exactitude) scientifique et de la vérité morale. C'est sans doute Henri Bartoli (1996<sup>129</sup>) qui synthétise le mieux l'essence de cette double exigence, lorsqu'il écrit que le parti de la science socio-économique "n'est pas celui d'un être abstrait, de l'homme en général, mais d'hommes en situation ; aussi se doit-elle d'unir la transformation du monde à la connaissance de ses lois, d'être d'un même mouvement objective et combattante".

Comme on l'aura compris, notre projet place l'homme en tant qu'Auteur au centre de la socio-économie. Mais l'homme dont il est question est avant tout une personne, c'est-à-dire ni un atome humain asocial du libéralisme, ni d'ailleurs un individu broyé par le collectif d'un certain marxisme : il reflète une identité Autorale (cf. § 9 des Réflexions, In Table des annexes). Ni indépendant, ni dépendant mais autonome, l'homme, dans cette approche, se voit reconnaître la liberté de la modernité en même temps qu'imposer la présence de l'autre par lequel passe son épanouissement (maturation).

Au-delà du libéralisme et du socialisme, cette conception que l'on peut qualifier d'humaniste, récuse tout déterminisme univoque en le dépassant, quel qu'en soit le sens entre l'homme, les organisations et la société.

Ainsi en s'appuyant sur Burell et Morgan (2002<sup>130</sup>), ce dépassement inscrit l'Autorat socio-économique dans le mouvement exploratoire d'une nouvelle construction psycho-sociale de l'expérience économique de l'homme. En effet, au-delà du cadre des théories de la régulation et du contrôle, la découverte du paradigme Autoral et de la stratégie d'Auteur via l'entraide et la réussite de projets socio-économiques (coopératifs), ouvre une nouvelle voie à un management stratégique pour un développement soutenable (Comeliau, 2000<sup>131</sup>), durable et éthique.

---

<sup>128</sup> **Becker, G. S.** *The economic way of looking at behaviour*, Hoover Institution, Stanford University, 1996

<sup>129</sup> **Bartoli, H.** *L'économie, service de la vie*, Grenoble, PUG, 1996, p. 150

<sup>130</sup> **Burell, G.; Morgan, G.** *Social Paradigms and Organizational Analysis*, in *Œuvres philosophiques*, vol 1, Paris, Cerf, 2002

<sup>131</sup> **Comeliau, C.** *Les impasses de la modernité*, Paris, Seuil, 2000

Cet objectif réellement innovant représente également le changement radical amorcé dans la nouvelle définition « perrousienne » de l'économie, dans le sens où il défie (challenge) la nécessité de dépasser le contrôle et la régulation institutionnelle (Giraud, 1996<sup>132</sup>) pour exercer une réelle responsabilité impliquée et imputable dans le champ des unités actives, de la réduction des inégalités et de l'analyse des organisations.

Cette transformation (métamorphose de l'acteur en Auteur) peut alors constituer un nouveau savoir socio-économique en dépassant le cadre des structures et des fonctions classiques managériales. Elle engendre également, selon Passet (2000<sup>133</sup>), de nouvelles réalités humanistes en sciences de gestion (cf. fig.1.03 ci-après).

De plus, cette transformation appelle à l'établissement d'un « statut humain de la vie », fondé sur la réalité des « coûts de l'homme ». En effet, François Perroux précise dans *Le Pain et la Parole* (1969<sup>134</sup>), que nourrir, soigner, instruire et libérer les êtres humains constituent des opérations « toutes élémentaires », propres à procurer à chacun les « biens de départ » ouvrant en cela la voie à une valorisation des actions de l'homme ainsi qu'à un processus évolutif tant de l'individu que des entreprises et des organisations.

Cette ouverture donne aux hommes l'accès au rang de personnes pleines de sens et aux sociétés, des objectifs au-delà de l'efficacité qui leur permettent de tendre vers l'épanouissement (Perroux, 1969, op. cit. p. 285).

De la sorte, il ne s'agit nullement de mener toutes ces opérations contre le gré des gens, mais bien au contraire de les « mettre, par l'effort commun, en situation de pouvoir se nourrir, se former et opérer leur propre libération » (Perroux, 1991<sup>135</sup>).

Ainsi loin d'un simple discours sans portée, l'impératif d'une économie de l'homme et de tous les hommes conduit donc à des conclusions radicales :

« Si un seul agent est privé de la capacité inhérente à sa nature générique, qui est de choisir des « objectifs subsumés » par une finalité, l'organisation est suboptimale » (Perroux, 1991<sup>136</sup>).

Ce sont donc ces réflexions qui autorisent le passage en revue des quatre quadrants théoriques des paradigmes de la nature de la connaissance scientifique (cf. figure 1.04 ci-après), de la

---

<sup>132</sup> Giraud, P.-N. *L'inégalité du monde*, Paris, Gallimard, 2002

<sup>133</sup> Passet, R. *L'illusion néolibérale*, Paris, Fayard, 2000

<sup>134</sup> Perroux, F. *Le Pain et la Parole*, Paris, Cerf, 1969, p. 285

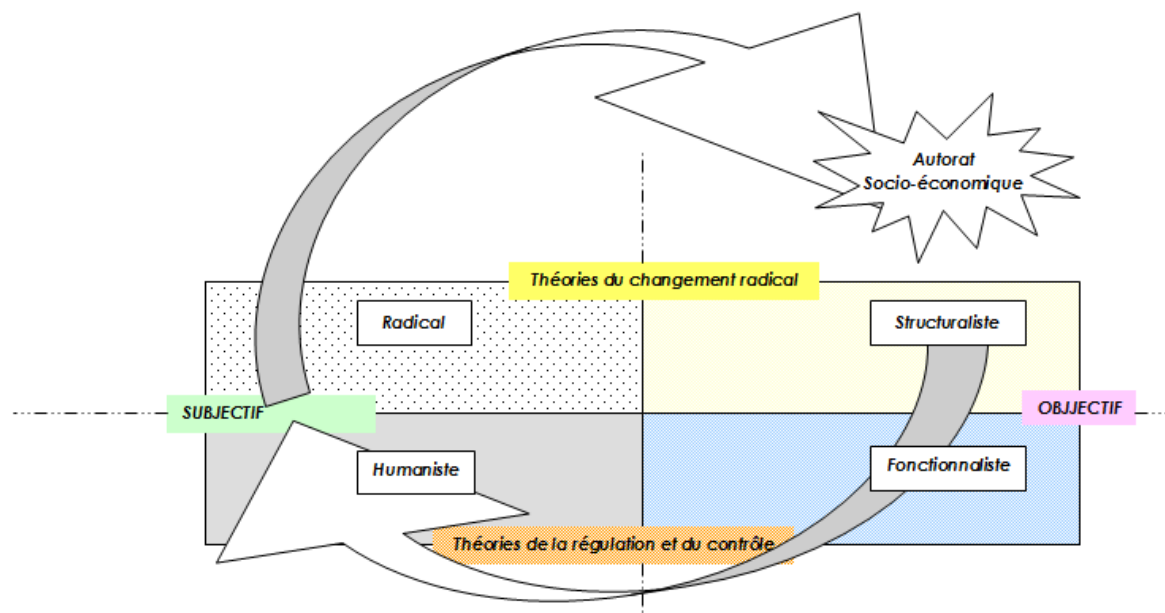
<sup>135</sup> Perroux, F. *L'économie du XX<sup>ème</sup> siècle*, in Œuvre complètes, Grenoble, PUG, 1991, 1ère éd. 1961, p. 511, 518

<sup>136</sup> Perroux, F. *L'économie du XX<sup>ème</sup> siècle*, in Œuvre complètes, Grenoble, PUG, 1991, 1ère éd. 1961, p. 511, 518

stratégie à l'organisation des actions, ainsi que l'analyse du mouvement d'évolution menant à l'Autorat socio-économique en prenant en compte :

- la couverture des besoins essentiels humains,
- l'optimisation organisationnelle,
- l'épanouissement de l'Auteur et
- son devenir à l'intérieur de l'Autorat socio-économique.

**Figure 1.04:** Quadrants théoriques des paradigmes de la nature de la connaissance scientifique, adapté de Burell et Morgan (op. cit., 2002)



Par ailleurs, ces réflexions nous permettent de rapprocher le paradigme de l'Autorat socio-économique du concept de "fonctionnements" élaboré par Amartya Sen (2003<sup>137</sup>). Pour qui la notion de "fonctionnements" désigne les différentes actions qu'une personne peut souhaiter faire ou être. Parmi ces différents "fonctionnements" humains, il y en a de très simples, tels qu'être convenablement nourri ou vivre en bonne santé, et d'autres plus complexes, comme ressentir de l'estime pour soi ou participer à la vie de sa communauté.

Sur cette base, Amartya Sen élabore également la notion de "capacité", dont nous nous inspirerons pour élaborer le capital Autoral, qui fait référence aux différentes combinaisons de fonctionnements qu'un agent économique (Auteur) est en mesure de réaliser, de créer, ou, pour le dire plus intuitivement, fait référence à l'ensemble des vies possibles qu'une personne

<sup>137</sup> Sen, A. Un nouveau modèle économique, Paris, Odile Jacob, 2003

est en mesure de choisir et dont l'organisation socio-économique doit, par ailleurs, favoriser la multiplication.

De tels concepts s'inscrivent dans un paradigme tel que l'Autorat socio-économique, car comme le préconise Amartya Sen, loin de devoir forcément se ramener à un mécanisme brutal d'intégration dans un marché mondialisé, le développement de l'Auteur doit plutôt être envisagé comme un processus d'expansion des activités (libertés) réelles dont les personnes peuvent jouir, processus au sein duquel les libertés sont appelées à jouer le rôle à la fois de moteur (motivations) et de pierre angulaire (maturation).

Ainsi ces réalités « Autorales » portent le nom que nous donnons à la fluctuation continue de l'expérience humaine en terme d'identité et de devenir (Sainsaulieu, 1985<sup>138</sup>), d'engagement et de responsabilité, ce que nous pouvons agencer en termes reflétant les caractéristiques potentielles et le capital de l'être humain en tant qu'Auteur dans une économie plurielle (Roustang et al., 1996<sup>139</sup>, Aznar et al., 1997<sup>140</sup>, OCDE, 1996<sup>141</sup>). Ces caractéristiques sont tant cognitives qu'intellectuelles, physiques que spirituelles. C'est ce que nous allons énoncer dans les sections suivantes.

### *1.1.3. B Modélisation du paradigme Autoral : « l'Auteur »*

Notre objet de recherche ayant comme base le paradigme de l'Autorat en socio-économique, nous nous proposons avant tout de détailler l'étymologie de l'Auteur, en vue de démontrer sa pertinence et son application en sciences de gestion.

Ainsi les linguistes disent que le concept « d'Auteur » vient « d'autorité », et sa racine latine est « Auctor ». Selon eux un Auteur est une personne qui œuvre, qui crée du nouveau: une relation, un langage, un produit, une tonalité. L'autorité vraie, celle de l'auteur, ne découle donc pas d'un statut (simple autorité légale selon le modèle bureaucratique); elle ne provient pas non plus d'une expertise technique (la connaissance du solfège ne suffit pas pour composer une œuvre).

Elle prend sa source dans l'attitude d'une personne qui rompt avec les prévisions d'un système établi, dans ses facultés à se réaliser dans des expériences optimales telles que décrites par Csikszentmihalyi (2004<sup>142</sup>, cf. lexique pour des informations plus détaillées).

---

<sup>138</sup> **Sainsaulieu, R.** *L'identité au travail*, Paris, Presses FNSP, nv. éd. 1985

<sup>139</sup> **Roustang, G. et al.** *Vers un nouveau contrat social*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996, cf. plus particulièrement chap. 3 ; *Pour une économie plurielle*

<sup>140</sup> **Aznar, G. et al.** *Vers une économie plurielle*, Paris, Syros, 1997

<sup>141</sup> **OCDE.** *Réconcilier l'économie et le social, vers une économie plurielle*, Paris, OCDE, 1996

<sup>142</sup> **Csikszentmihalyi, M.** *Vivre. La psychologie du bonheur*, préface de David Servan-Schreiber, Paris, Robert Laffont, 2004; Ed. orig. *Flow: the psychology of optimal experience*, New York, HarperCollins, 1990

Or dans le cadre des sciences de gestion, si « prévoir » consiste à voir avant, et si « prévenir » c'est agir avant même de connaître (c'est à dire pour chaque personne de l'entreprise, sans autre référence à une hiérarchie fonctionnelle ou opérationnelle, ni à un statut socio-culturel et professionnel particulier), « l'état d'être » d'Auteur sera essentiel dans ce nouveau management stratégique pour faire face aux exigences des approches:

- **prévisionnelles** (simulation de scénarios, avec objectifs, qualifications, contrôles et régulations),
- **traditionnelles** (batterie d'outils de gestion économique, d'analyses de marchés, d'activités stratégiques et de produits),
- et devra favoriser **le développement de conscience** de chacun pour le progrès de tous.

Mais comme le dit John Maynard Keynes, "les hommes d'action qui se croient parfaitement affranchis des influences doctrinales, sont d'ordinaire les esclaves de quelque économiste passé...et la plus grande difficulté n'est pas pour les individus d'accepter de nouvelles idées, mais d'oublier leurs anciennes..." (Arena, 1993<sup>143</sup>).

*Alors être Auteur, c'est avant tout être responsable*, établir des priorités, rechercher l'adéquation des moyens et des fins dans un développement soutenable, durable et équitable. C'est également s'impliquer par rapport aux objectifs personnels, sociaux et de l'entreprise.

C'est aussi être partie prenante dans une action collective, c'est faire en sorte que la construction improbable et précaire que constitue le travail (Gorz, 1988<sup>144</sup> ; Savall, 1989<sup>145</sup> ; Bresson, 1995<sup>146</sup> ; Méda, 1995<sup>147</sup>) dans toute entreprise produise de la collaboration et de l'action (pleine activité) et non pas des forces centrifuges ou du repliement sur soi.

Enfin, c'est avoir un rapport au pouvoir, qui se situe en général à deux niveaux : par rapport à une tutelle externe et par rapport à une coalition interne ("INTER", Adair, 1986<sup>148</sup>).

À ce sujet, la psychologie socio-économique peut compléter ces assertions et nous éclairer grâce aux quatre groupes de caractéristiques des conduites socio-économiques :

1. caractéristiques extérieures,
2. temporelles,
3. de qualité,

---

<sup>143</sup> **Arena, R.** *Keynes et les nouveaux keynésiens*, Paris, PUF, 1993, pp. 94

<sup>144</sup> **Gorz, A.** *Métamorphoses du travail, quête de sens*, Paris, Galilée, 1988

<sup>145</sup> **Savall, H.** *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*, Paris, Économica, Préface de Jacques Delors, 1975, nouvelle édition augmentée, Déc. 1989

<sup>146</sup> **Bresson, Y.** *Construire le travail de demain*, Paris, Éd. d'Organisation, 1995

<sup>147</sup> **Méda, D.** *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier, 1995

<sup>148</sup> **Adair, J.** *Effective teambuilding*, London, Gower, 1986

#### 4. du contrôle social.

L'analyse de ces dernières permet de détecter l'exercice et le potentiel du leadership de l'Auteur en tant que capital majeur d'accomplissement. C'est à dire quelles sont les compétences que le leader utilise le mieux pour se réaliser et accomplir les objectifs assignés, mais aussi quels sont ses manques ou ses blocages.

La psychologie socio-économique permet par ailleurs de distinguer cinq grandes fonctions adaptatrices du moi dans le domaine des sciences de gestion, soient:

1. la maîtrise des fonctions cognitives,
2. la transformation des savoirs en décision,
3. la tolérance à l'ambiguïté,
4. le travail sur le temps (chronos) et sur les opportunités (kairos)
5. le contrôle des pulsions.

Assumer ses responsabilités en tant qu'Auteur est donc toujours un combat extra et intrapsychique, une question interpersonnelle et au-delà, intergroupale.

Ainsi dans ce cadre d'interactions « Autorales », notons au sujet de la relation interpersonnelle, qu'elle peut être appréhendée comme une approche client-fournisseur. Cette approche tire son importance de la place, de la dynamique et des impacts des liens entre ces derniers (clients et fournisseurs). En effet à la suite d'une recherche étymologique (de sens, de signification) pour en comprendre les fondements, il y a lieu de procéder à une recherche sémiologique (des signes, des liens) pour en évaluer la portée. Cette dernière nous montre effectivement que chaque fonction doit être considérée comme cliente des autres fonctions et s'interroger sur leurs attentes, ainsi que sur les modalités à mettre en œuvre pour y répondre (Schonberger, 1990<sup>149</sup>).

Le rôle de l'Auteur se doit donc de garantir à tout autre collaborateur un traitement équitable, notamment en étant garant du sens de son action (en terme de ressources humaines, on parlera de son employabilité), tout en assurant une diffusion efficace de l'information (SIOFHIS, **S**ystème d'**I**nformations **O**érationnelles et **F**onctionnelles **H**umainement **I**ntégrées et **S**timulantes ; Zardet, 1986<sup>150</sup>).

De plus, l'Auteur, comme la hiérarchie, devraient également veiller à respecter l'exigence éthique des autres collaborateurs sur les points les plus sensibles comme la sécurité, les responsabilités et le respect de la personne. En veillant à l'Équité, l'Employabilité et l'Éthique

<sup>149</sup> **Schonberger, R. J.** Building a chain of customer, New York, Free Press, 1990

<sup>150</sup> **Zardet, V.** Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise -cas d'expérimentations, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, Lyon, 1986

en partage avec l'Efficience des activités, l'Auteur pourrait répondre efficacement à l'attente de sécurité de la direction générale.

En effet, l'audit des "3E" de Jean-Marie Peretti (1997<sup>151</sup>) a déjà prouvé sa pertinence et s'il devait être accompagné du quatrième "E" comme produit de la stratégie d'Auteur managériale (ie. Efficience des activités), cela aurait pour avantage de réduire les principaux risques traditionnels et émergents. L'ensemble de ces "4E" contribuerait aux performances et à la croissance des organisations en constituant un apport à la recherche de compétitivité, autre attente de la direction générale (Schuler et Jackson, 1987<sup>152</sup>).

Dans ce registre de la compétitivité, l'Autorat socio-économique ayant un but épistémologique affirmé, se propose aussi de répondre à la problématique de la relation entre l'Auteur et la qualité praxéologique de son expertise, ainsi que le développement de ses compétences. Savoir n'est pas connaître et nul ne songerait à utiliser une machine, un système, faire fonctionner un logiciel, sans avoir lu et compris au préalable la notice d'emploi ni avoir les connaissances nécessaires. Ainsi l'Auteur travaille à sa propre connaissance mais doit dépasser la simple maîtrise par un pôle d'acquisition de compétences, dans une cohérence établie.

Il n'existe donc pas une seule « meilleure pratique », mais un ensemble de qualités spécifiques qui peuvent se révéler utiles dans de nombreuses situations (Ket de Vries, 1980<sup>153</sup>). Parmi ces dernières, la question du leadership est particulièrement importante en période de tension et d'incertitude (situation générale et régulière des entreprises et des organisations), car conscience, connaissance et savoir-faire développent le pouvoir « sur » et « pour » l'action ainsi que la pertinence de la décision qui sont essentiels à toute performance (Tichy, Fombrun et Devanna, 1982<sup>154</sup>).

Ce pouvoir « sur » et « pour » l'action sous-tendu par le leadership est certainement l'un des traits les plus saillants de l'Auteur par rapport à l'acteur, car il renvoie au moins à trois types de pouvoirs (Adair et Thomas, 1998<sup>155</sup>):

1. le pouvoir de la fonction qui est reliée à l'objectif et non à la tâche,
2. le pouvoir de la négociation concernant l'échange inter-individuel,
3. le pouvoir de l'organisation qui est transformée en touchant l'opérationnel et les équipes.

<sup>151</sup> Peretti, J.-M. Ressources humaines, 4<sup>ième</sup> éd. actualisée, Paris, Vuibert, 1997

<sup>152</sup> Schuler, R. S.; Jackson, S. E. "Linking competitive strategies with human resource management practices", Academy of Management Executive, 1, n° 3, 1987

<sup>153</sup> Ket de Vries, M. F. Organizational paradoxes: clinical approaches to management, London, Tavistock, 1980

<sup>154</sup> Tichy, N. M.; Fombrun, C. J.; Devanna, M. A. "Strategic human resource management", Sloan Management Review, 23, n° 2, 1982

<sup>155</sup> Adair, J.; Thomas, N. The John Adair Management and leadership handbook, London, Thorogood, 1998

Ainsi le leadership « Autoral » peut être défini comme un exercice à différents niveaux d'actions pratiques et intellectuels. L'exercice de ces pouvoirs dépasse les seules prérogatives formelles liées à une fonction et s'adresse à tous (Heifetz et Linsky, 2002<sup>156</sup>). Aussi chaque collaborateur (peu importe la tâche qu'il devrait mener sous forme d'exercice de fonction, telle une de prise de rôle), ne devrait pas être un comédien, un acteur, mais bien un Auteur face à une œuvre à effectuer.

En tant que leader, l'Auteur est en effet confronté à la triple problématique (Mintzberg, 1978<sup>157</sup>) suivante:

1. le rapport à son objectif stratégique (sens et innovation),
2. le rapport au système social (liens et négociation),
3. le rapport aux structures de pouvoir de son entreprise (responsabilité).

Ainsi après avoir présenté brièvement l'Auteur socio-économique, les prochaines sections vont établir son espace d'action (l'espace autoral) et l'établissement d'un modèle du paradigme de l'Autorat socio-économique sous forme du « Quadrivium Autoral ».

### *1.1.3. C Modélisation du paradigme Autoral : « l'espace Autoral »*

Dans l'optique de construire un modèle du paradigme de l'Autorat socio-économique, nous devons préalablement établir de façon plus précise les frontières de l'espace, à l'intérieur duquel l'Auteur évolue et qui se prête à une évaluation dans le cadre des sciences de gestion.

Ainsi de façon générale et selon Karl Popper (2001<sup>158</sup>), nous pouvons distinguer trois mondes sur trois axes (*cf.* fig.0.05 ci-après) qui correspondent à un tel espace:

1. **le monde 1**, c'est le monde de la physique Newtonienne, monde physique des pierres, des arbres et des champs magnétiques; tous les objets et les êtres sont soumis aux forces telle que la gravité. Il correspond au niveau logique des besoins et des motivations unilatérales, de la linéarité des moyens-fins, c'est-à-dire à la logique unifocale des causes et des effets. En terme spatial, il correspond à la centration unique linéaire et/ou circulaire (plane) voire sphérique (spatial) des intérêts, où le profit de l'un est forcément une perte pour d'autre (s).

Il est par exemple le principe fondateur sous-jacent aux modes guerriers, au gaspillage (épuisement des ressources, développement non durable) et aux inégalités croissantes, à la

---

<sup>156</sup> Heifetz, R.; Linsky, M. *Leadership on the line, staying alive through the danger of leading*, Boston, Harvard Business School Press, 2002

<sup>157</sup> Mintzberg, H. "Pattern In strategy formation", *Management Science*, 24, n° 9, 1978

<sup>158</sup> Popper, K. *La Connaissance objective*, Paris, Flammarion, 2001



nouvelle classe des « working poor », à l'irresponsabilité sociétale et environnementale. Enfin au niveau socio-économique, il représente la lutte, la survie, ce qui est malheureusement souvent la règle aujourd'hui et grand pilier de la divergence entre le mode des idées et le mode de l'action. Il représente le "warfare" (voie de la guerre, cf. lexique pour une définition plus détaillée) et dont nous développerons les caractéristiques plus avant (cf. chap....., p.....) ;

2. **le monde 2**, c'est le monde de la relativité, celui de la physique d'Einstein, de nos expériences conscientes, relatives à chacun et aux énergies impliquées. Il correspond au niveau logique des besoins et des motivations liées aux préférences - contraintes. Au niveau logique, il correspond à la première décentration évolutive sous forme incrémentale (plus que deux centres de référence). Il est par exemple le principe fondateur sous-jacent aux modes cultivateurs (labourer, semer, faire croître, récolter et engranger. Autant de mots reliés métaphoriquement préparant à l'Autorat socio-économique), à l'économie et au développement durable et au maintien des égalités, à la responsabilité sociétale et environnementale.

Au niveau socio-économique, il représente le « welfare » (la voie du bien être, du développement social au sein de l'économie, cf. lexique pour une définition plus détaillée). C'est également celui de l'Analyse socio-économique (ASE ou « seamfare »<sup>159</sup>), dans le sens où le profit social est un primat au profit économique ;

3. **le monde 3**, c'est le monde de la physique quantique et des cordes, du Kairos et de nos expériences optimales, dépassant la relativité de chacun pour le bien de tous. De telle sorte, selon Schrödinger (1990<sup>160</sup> et 1992<sup>161</sup>) et son fameux paradoxe (expérience de la non-localité du chat de Schrödinger issue d'une équation déterministe d'un système quantique), de s'appuyer sur le fait que nulle théorie physique ne fournit de réponse finale aux motivations, aux besoins et aux interrogations métaphysiques humaines (Jammer, 1974<sup>162</sup>).

Un monde où la réalité ne peut pas uniquement rester, selon Heisenberg (1993<sup>163</sup>), un concept problématique qui déborde le champ de l'investigation scientifique, les probabilités classiques ne pouvant qu'être interprétées comme l'expression de notre ignorance, a contrario des probabilités quantiques, qui expriment, quant à elles, une

---

<sup>159</sup> "Seamfare" Socio-Economic Analysis Management

<sup>160</sup> **Schrödinger, E.** L'esprit et la matière, Paris, Seuil, 1990

<sup>161</sup> **Schrödinger, E.** Physique quantique et représentation du monde, Paris, Seuil, 1992

<sup>162</sup> **Jammer, M.** The philosophy of Quantum Mechanics, New York, John Wiley & Sons, 1974

<sup>163</sup> **Heisenberg, W.** La partie et le tout, Paris, Flammarion, 1993

authentique indétermination, un infini (de possibilités).

De plus, l'interprétation de la théorie quantique à l'aide de la notion d'information, conduit à lever le paradoxe du chat en montrant que l'indétermination objective est une conséquence directe du manque fondamental d'information et de partage de celle-ci qui altère de façon significative les résultats de l'action collective. C'est aussi pourquoi les travaux de Zardet (1986<sup>164</sup>) contribuent de façon si probante à la stimulation de l'activité socio-économique efficiente avec le SIOFHIS<sup>165</sup>.

Ainsi, l'histoire du chat quantique a consommé la faillite de l'être substantiel au profit de l'individu, de l'Auteur, de l'être (essence) tout entier en relation avec un environnement dont il est le centre et toujours au plus près de la réalité préindividuelle (Eidos), superposant les états contrastés comme autant de complémentaires extrêmes (Bitbol, 2003<sup>166</sup>).

En effet, du statut des relations d'incertitude au développement de la logique quantique, en passant par le conseil de complémentarité et de superposition (position « meta »), par l'extension du phénomène d'intrication du niveau microscopique au niveau macroscopique, jusqu'à la théorie des variables cachées et du potentiel quantique de Bohm (1993<sup>167</sup>), le chat de Schrödinger a le mérite d'exprimer l'indicible et l'extralogique de la situation scientifique créée par « l'inadmissible comportement » de particules quantiques dont nous sommes tous (êtres humains et matières) constitués (Bohr, 1991<sup>168</sup>).

Il correspond donc aux énergies impliquées dans le développement de l'être versus celui de l'avoir et du faire. Il s'applique au domaine de l'évolution et de la croissance s'appuyant sur le contenu logique des activités socio-économiques polymorphes et multifocales.

Cet aspect rejoint la théorie structurale (cf. lexique) du développement optimisé des formes et par extension des Auteurs. Au-delà des paradoxes (indéfinition de la localisation et de l'état, inexistence du temps etc...) qui sont familiers dans ce monde.

Ainsi les interactions survenant dans ce monde, peuvent être assimilées aux caractéristiques d'événements où aucun système n'est isolé mais ouvrent sur des champs

---

<sup>164</sup> **Zardet, V.** Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise -cas d'expérimentations, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, Lyon, 1986

<sup>165</sup> **SIOFHIS** Système d'Informations **O**peratoires et **F**onctionnelles **H**umainement **I**ntégrées et **S**timulantes; désigne la capacité d'une organisation à produire des actes décisifs par rapport aux objectifs de survie-développement à partir des échanges d'informations ; Zardet, 1983 ; 1985 ; 1986

<sup>166</sup> **Bitbol, M.** Mécanique quantique – Une introduction philosophique, Paris, Flammarion, 2003

<sup>167</sup> **Bohm, D. ; Hiley, B. J.** The undivided universe – An ontological interpretation of Quantum theory, Londres, Routledge, 1993

<sup>168</sup> **Bohr, N.** Physique atomique et connaissance humaine, Paris, Gallimard, 1991

de conscience et de résolutions d'un niveau supérieur. C'est à dire elles renvoient aux énigmes régissant l'interaction de multiples systèmes où seul le système global constitué de ces systèmes est dans un état défini. Il n'est ainsi pas possible d'attribuer un état à aucun des sous systèmes composant le système global.

De plus, Popper soutient que nous pouvons également découvrir dans le monde 3 des problèmes qui s'y trouvaient avant que nous ne les découvriions, c'est-à-dire avant que quoi que ce soit qui leur corresponde n'apparaisse dans le monde 2.

Le monde 3 est donc en un certain sens autonome et infini: nous pouvons y faire des découvertes théoriques de la même manière que nous pouvons faire des découvertes historiques. Ensuite, selon Popper, presque toute notre connaissance subjective (connaissance du monde 2) dépend du monde 3, c'est à dire de théories formulées linguistiquement. L'originalité de Popper réside dans le fait qu'il conçoit le monde 3, "le monde des idées" à la fois comme autonome et comme produit par l'homme (actions Autorales).

En ce sens, ce monde est infini, insaturable et inachevable du point de vue de l'être humain. Ajoutons que le monde 1 et le monde 3 n'agissent l'un sur l'autre que par l'intermédiaire du monde 2, avec lequel tous deux sont en interaction (cf. fig. 0.05 ci-après). C'est ce qu'on appelle la non-séparabilité (raison de base de la représentation du paradigme de l'Autorat socio-économique dans un modèle d'ensemble articulé). « On peut même se demander s'il convient de parler d'objets ni de sujets » à propos de ces trois mondes tant que ceux-ci ne sont pas séparés par une mesure sur l'un d'entre eux.

Ainsi une propriété, une disposition (réfère à ce que nous avons déjà esquissé au sujet de l'Eidos) dans le sens d'une autorité comme celle de l'Auteur, n'est donc que la potentialité d'obtenir un résultat mais qui va modifier le système en retour ainsi que l'identité de l'Auteur lui-même (Zohar, 1992<sup>169</sup>).

Seul l'Autorat socio-économique renvoie à la réalité pragmatique de l'exercice de la stratégie d'Auteur (exercice et résultats des potentialités de son autorité).

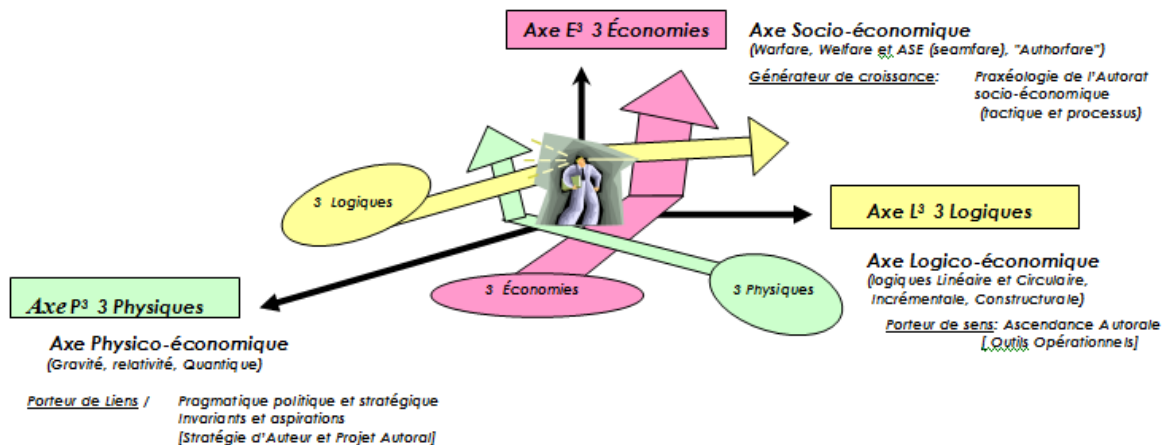
Au niveau socio-économique, ce monde correspond notamment aux caractéristiques du courant des ressources de non-substituabilité, de non-transférabilité, de non-imitabilité de ce que représente les richesses Autorales. Il complète le développement durable par l'introduction de la soutenabilité et de l'éthique. Il correspond à « l'Authorfare » (voie de

---

<sup>169</sup> **Zohar, D.** *The quantum self*, New York, W. Morrow and Co, 1990, trad. Franç. *Le moi quantique*, Paris, Rocher, 1992

l'Auteur, cf. lexique pour une définition plus détaillée) et dont nous développerons également les caractéristiques plus avant (cf. chap....., p.....) .

Figure 1.05: Les trois axes de l'espace de l'Autorat socio-économique : physique, logique et économique



Enfin notons encore au sujet du monde trois et de ses potentialités qu'elles ne sont pas certaines. Cette affirmation renvoie la stratégie d'Auteur au prise avec les rationalités substantielles et procédurales (par opposition à la rationalité parfaite). Aussi, l'évolution de la réalité s'élargit à d'autres "régions" que celle de la réalité immatérielle (Heisenberg, 1998<sup>170</sup>) et nous oblige à réviser notre conception classique de la connaissance en dépassant le double rapport sujet-objet et les changements radical-régulation décrit par Burrell et Morgan (1985<sup>171</sup>).

On pourrait décrire cela sous forme d'un processus évolutif constructiviste et à une évolution au-delà des quatre cadrans de référence. On assisterait alors comme nous l'avons mentionné auparavant à l'émergence d'une nouvelle région qui serait plus appropriée au processus de développement de l'Autorat économique.

Cet espace Autoral est donc pluridimensionnel et va nous permettre de construire un modèle spatial qui puisse rendre compte du paradigme de l'Autorat socio-économique. Les composantes de ce dernier sont une structure assumant des fonctions caractéristiques, une méthode quadripolaire de recherche, un mouvement d'ascendance Autorale et une stratégie d'Auteur (cf. lexique pour une définition plus détaillée).

<sup>170</sup> Heisenberg, W. *Philosophie, le manuscrit de 1942*, Paris, Seuil, 2002

<sup>171</sup> Burrell, G.; Morgan, G. *Social Paradigms and Organizational Analysis*, in *Œuvres philosophiques*, vol 1, Paris, Cerf, 2002

Nous allons donc poursuivre dans la prochaine section l'élaboration de la modélisation de l'Autorat socio-économique. Cette élaboration passe suivant les composantes par la construction d'une architecture d'acquisition et de pratique des connaissances dont nous avons repris les racines grecques du concept sous forme du « quadrivium Autoral ». C'est ce que nous allons voir dans le prochain chapitre.

*1.1.3. D Modélisation du paradigme Autoral : « le Quadrivium  
Auroral »*

L'expression du « **Quadrivium Autoral** » prend ses racines dans la base de toute approche d'acquisition de connaissance constituant le cadre intangible du savoir dans les grandes écoles antiques et médiévales. Ce corps d'enseignement puise ses références dans la pensée grecque (essentiellement celle de Platon et celle d'Aristote quant au développement des connaissances).

Cette base d'acquisition du savoir était constitué par deux groupes d'arts libéraux :

1. celui des moyens de la pensée, de la compréhension et de l'expression : **le TRIVIUM**. C'est-à-dire respectivement : celui de la « grammaire » (de **la technique**), celui de la « rhétorique » (de **la stratégie**) et celui de la « dialectique » (de **la logique**) ; et
2. celui des moyens de la connaissance du monde : **le QUADRIVIUM**. C'est à dire : l'arithmétique, la géométrie, l'astronomie et la musique, cette dernière étant avant tout l'étude de l'harmonie des choses.

En reprenant à notre compte le croisement du TRIVIUM et du QUADRIVIUM dans l'étude de l'Autorat socio-économique, nous avons :

**Le TRIVIUM** est représenté par l'espace de trois plans de projection orthogonaux (par convention) entre eux. Ainsi, ces trois plans conventionnellement indépendants renvoient respectivement (cf. fig. 1, ci-contre):

- 1) pour le premier plan ①, aux moyens de la pensée de l'Auteur (c'est-à-dire à la « grammaire », aux outils, à **la technique**),
- 2) pour le deuxième plan ②, à la compréhension (c'est-à-dire à la « rhétorique », à **la stratégie**) et
- 3) pour le troisième plan ③, à la communication (c'est-à-dire à la « dialectique », à **la logique**, au concept et aux processus opérationnels).

**Le QUADRIVIUM** théorique de base est représenté par les quatre domaines du management suivants : 1) la stratégie, 2) les ressources, 3) l'organisation et 4) la production.

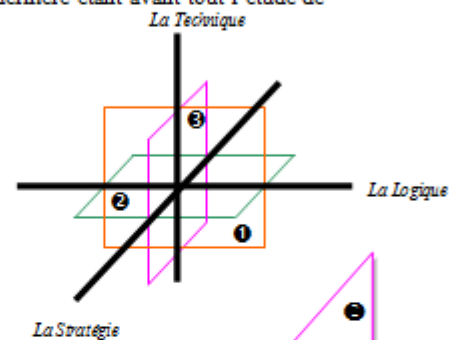


Fig. 1 : les 3 plans de projection du TRIVIUM

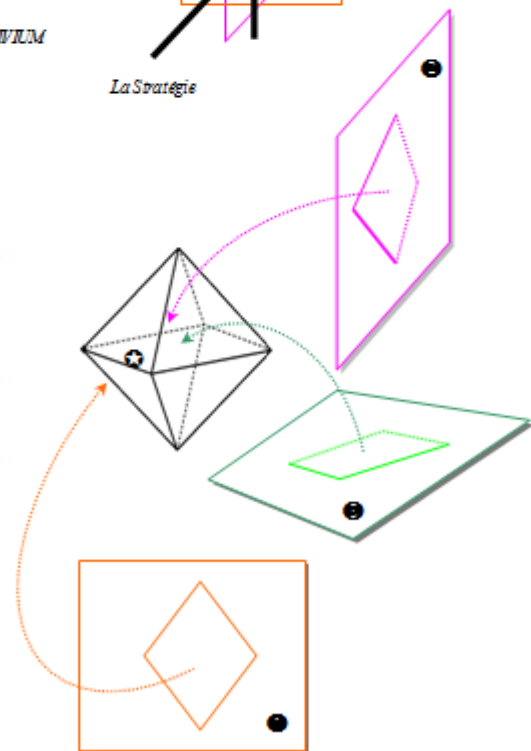


Fig. 2 : les 4 domaines de gestion du QUADRIVIUM

Ces quatre domaines de base vont générer des pôles différents selon leur adaptation aux trois plans du TRIVIUM (c'est-à-dire 3 plans x 4 domaines). Ce qui dessine une nouvelle figure (un rhomboïde), comportant 12 pôles agencés en une double pyramide, opposée par leurs bases (cf. fig. 2, ci-avant).

Cette figure géométrique représente graphiquement le paradigme de l'Autorat socio-économique, car elle inclut à la fois **le modèle théorique du paradigme, la structure méthodologique quadripolaire de recherche (action-intervention) et les quatre variables de la stratégie d'Auteur** (cf. lexique pour une définition de l'Autorat Socio-Économique).

La structure de cette figure tient également compte de la spatialité de la réalité psycho-socio-économique de l'Auteur en socio-économie, car elle intègre des dimensions articulées entre elles (interactions autorales) de l'ensemble de ces trois domaines.

Cependant elle permet surtout de travailler et de ramener cette espace à un mode plan, avec des mesures en vraie « grandeur » (grâce aux méthodes de projections en géométrie descriptive comme dans la fig. 3 ci-après).

En effet, à l'aide de ces méthodes, nous pouvons « ouvrir » la figure du sommet à la base, avec une « mise à plat » des 4 faces (losanges) sur un plan de mesure orthonormé (cf. fig. 3, ci-contre).

Il est à noter que ce plan de déploiement des domaines de gestion fait apparaître un quadrivium supplémentaire (④) des trois premiers, une sorte de quadrivium « harmonique » (dans le sens des lois de l'assemblage, des mathématiques et des sons).

Ce losange émergent « transcende » les trois premiers pour rendre accessible les quatre variables de base de la mesure de l'Autorat socio-économique.

Cette mesure est réalisée via des indicateurs (16, cf. Tableau de l'arborescence et thèmes de recherche, in Table des annexes), répartis pour chaque variable afin d'avoir une représentation de travail actionnable (intervention), simple et directe pour la calibration et la mise en œuvre du paradigme.

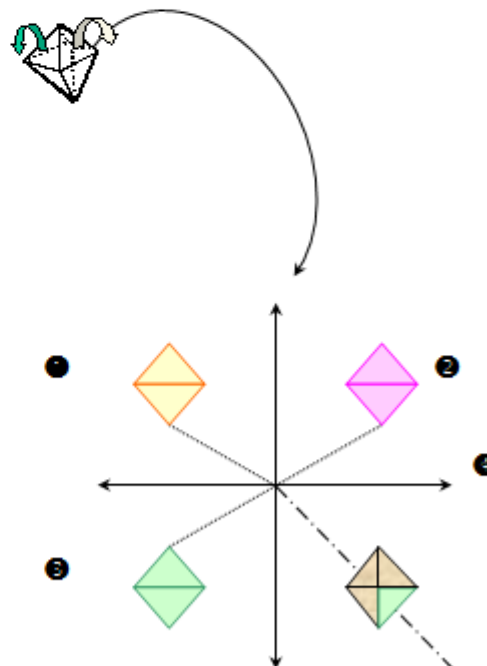
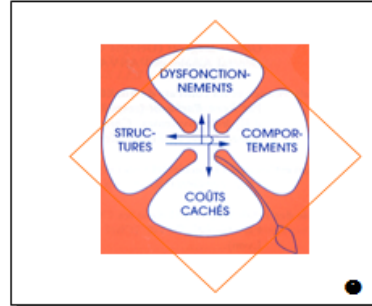


Fig. 3: Plan du déploiement des domaines de gestion du QUADRIVIUM, soit un agencement de 4 losanges, dans un repère orthonormé.

En détaillant ces quatre losanges, nous avons :

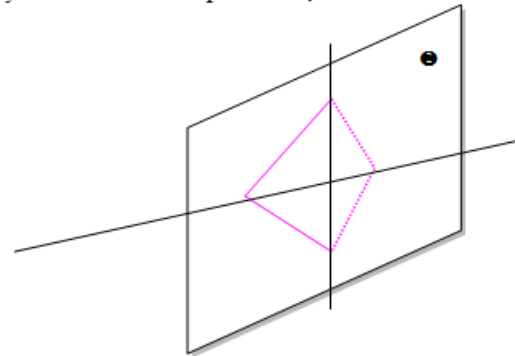
- 1- le premier losange est issu du premier plan de projection. Il renvoie donc à la « grammaire », à l'analytique et à la technique. Il correspond dans notre thèse à l'Analyse socio-économique, et plus précisément au « trèfle de l'Analyse socio-économique » (ASE), avec ses quatre pôles :

- ~ Structure
- ~ Comportements
- ~ Dysfonctionnements
- ~ Coûts cachés



- 2- Le deuxième losange est issu du deuxième plan de projection. Il renvoie à celui de la « rhétorique », à l'ingénierie stratégique (cf. lexique pour une définition détaillée). Il complète le premier (losange) dans son aspect technique par les 4 pôles d'ingénierie stratégique de l'ASE, en tant que processus de cycle de résolution de problèmes, avec :

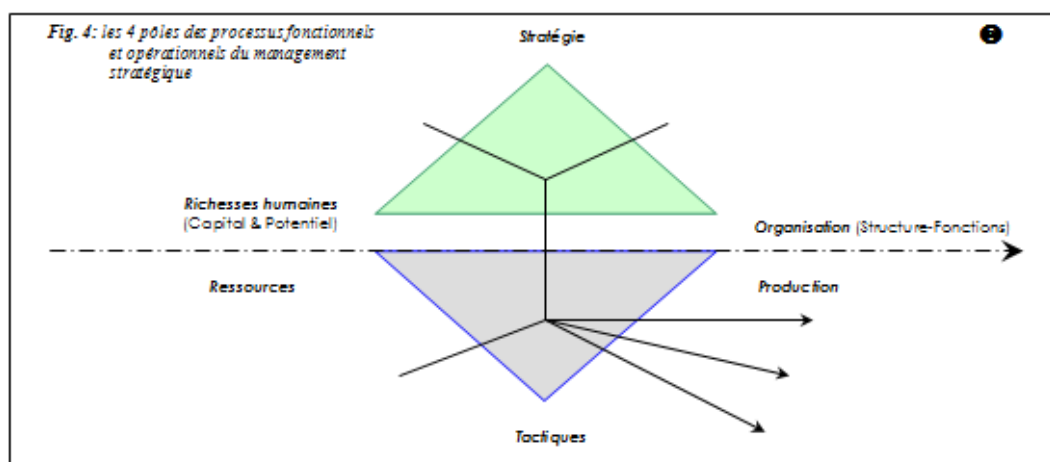
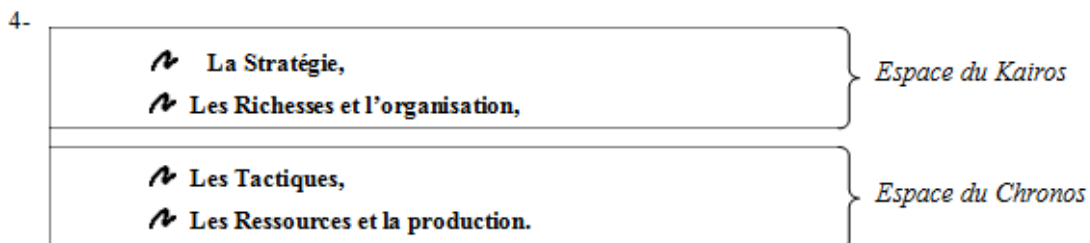
- ~ Diagnostic et Anamnèse
- ~ Projet
- ~ Mise en oeuvre
- ~ Évaluation



Ces quatre éléments appellent des actions stratégiques associées et respectives :  
de décision, de maîtrise, de contrôle et de régulation,  
Ces dernières sont directement dérivées du domaine de la réflexion stratégique et de la décision en gestion.



3- le troisième losange est issu du troisième plan de projection. Il renvoie à la « dialectique », à la logique de gestion des processus de l'Autorat socio-économique. Les quatre pôles représentent les quatre domaines correspondants aux processus fonctionnels et opérationnels d'application du management stratégique (cf. fig 4, ci-après) :



5- le quatrième losange est issu du déploiement (« mise à plat ») des trois plans de projection du trivium. Il est une sorte de correspondance stratégique intégrative « harmonique » des trois premiers plans en les « dépassant ». Il s'appuie donc sur les trois premiers domaines (technique, stratégique et logique, mais il inscrit une dynamique en passant des trois plans de projection à un quatrième plan de projection dont le domaine auquel il réfère est l'« heuristique » (cf. lexique).

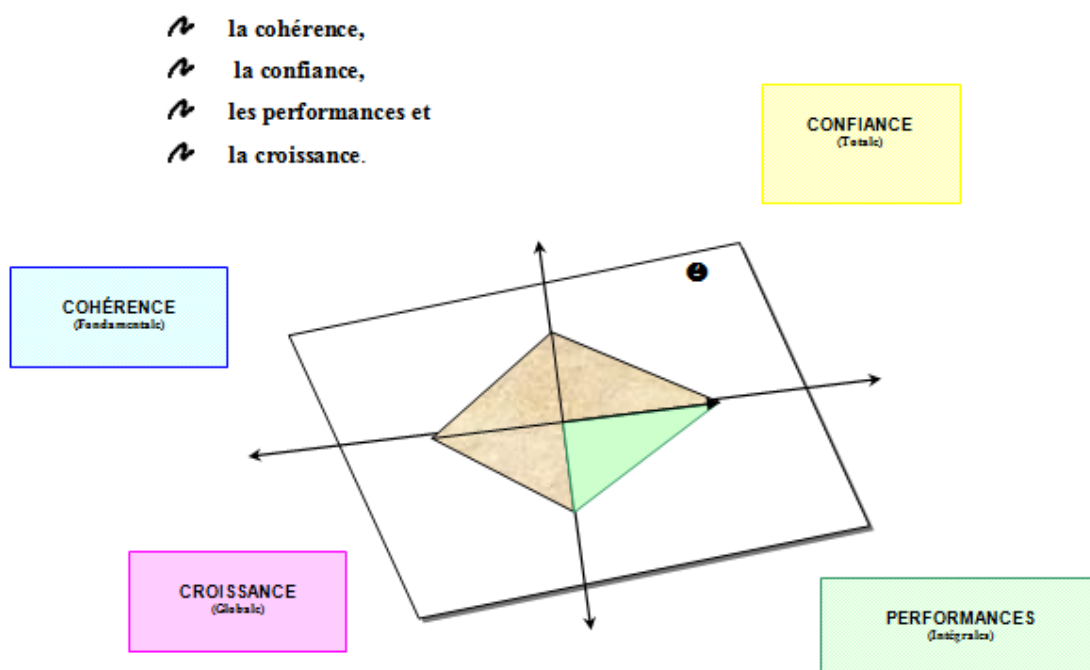
Cette caractéristique alliée à l'aspect « quantique » de l'Autorat représente la **pièce angulaire logique de la stratégie d'Auteur** car elle est directement reliée au concept de l'Eidos de l'Auteur et de sa réalisation tant au niveau pragmatique (axe politique et stratégique) que praxéologique (axe socio-économique).

De plus, elle sous-tend directement les concepts d'évolution causale sous forme d'ascendance en spirale multifocale.

C'est-à-dire quadripolaire, avec quatre centres correspondant aux finalités de la méthodologie de recherche qui nous guiderons sur le sentier de ce que nous appelons « l'Ascendance Autorale ». Cette ascendance comporte une grille de correspondance des transformations évolutives (croissance) au fil des performances réalisées ayant pour moteur autorale d'action avec les « Forces Motrices Autorales » (cf. lexique et tableau, in Table des annexes).

L'intégration de ces éléments se mesure notamment lors de l'évaluation de l'action et de la résolution de problème. L'évaluation est l'étape qui permet de boucler une séquence d'investigation et de résolution.

Elle est donc un instrument à la disposition des Auteurs, permettant d'orienter leurs décisions et leurs actions. En ceci elle constitue un moyen stratégique essentiel pour relancer une dynamique de changement. L'évaluation s'inscrit alors sous forme d'une réponse suite à un processus d'Ascendance (évolutif) aux besoins des praticiens par ses 4 zones de mesures explicatives (VI<sub>1-4</sub>) :

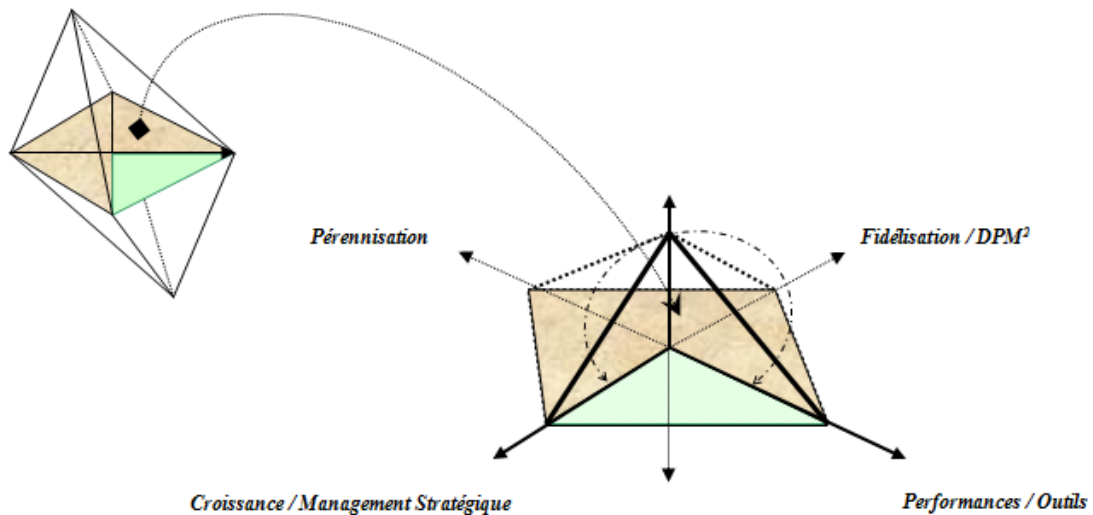


Dans le cadre de notre expérimentation, l'ensemble de ces variables représente également des « outils de mesure ». C'est à dire des moyens pour mesurer et communiquer les résultats de notre recherche sur la pensée et les actions de l'Auteur socio-économique ainsi que sur le développement des performances et de la croissance de l'entreprise et des organisations.

Ces 4 variables indépendantes sont représentées, chacune, par 4 indicateurs pour former un espace de 16 sous-thèmes de mesures explicatives (VI que l'on fait varier), auxquels nous faisons correspondre par croisement les quatre thèmes à expliquer (VD que l'on mesure):

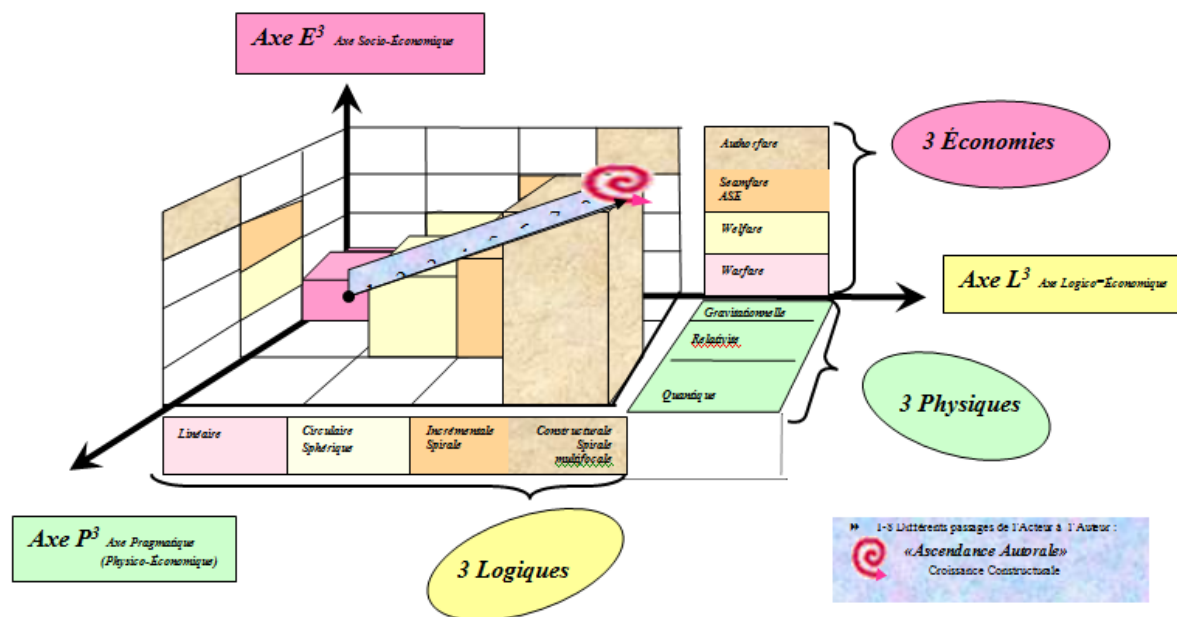
1. la PÉRENNISATION et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et des organisations ;

2. la FIDÉLISATION ainsi que les démarches de progrès, de motivation et de maturation (DPM<sup>2</sup>);
3. les PERFORMANCES sous forme d'un développement soutenable (productivité), ainsi que du bien-être socio-économique (rentabilité partagée) ;
4. la CROISSANCE avec un développement durable et équitable (transformation des individus d'acteurs en Auteurs, mais aussi des entreprises et des organisations).



Ces mondes en interactions peuvent se retrouver en l'homme et schématiser le va et vient incessant entre l'expérimentation, la pensée, la modélisation, les prédictions, les inventions, etc... dans un espace socio-économique où l'on puisse repérer, répertorier, analyser, mesurer les performances et la croissance grâce aux indicateurs appropriés sur les 3 axes (cf. fig. 1.06, ci-après).

Figure 1.06: Espace de l'Autorat socio-économique avec croissance structurale de l'Auteur



Le schéma ci-avant montre que l'étude des interactions et des contextes de la pratique socio-économique suppose la prise en compte des compétences et des savoirs des agents socio-économiques, de leurs rationalités et de leurs environnements. Ainsi, la variété de l'organisation de la recherche-intervention apparaît souvent comme la conséquence de choix produits dans certaines conditions de ressources et de milieu.

Contrairement à ceux qui dénoncent la superficialité du point de vue sociologique, il n'y a donc pas à opposer un processus intellectuel posé comme primordial à des formes matérielles d'organisation du travail considérées comme secondaires. Il s'agit au contraire de restituer l'interaction entre ces dimensions.

D'où l'impossibilité, tant pour le sociologue que pour l'économiste, d'ignorer le contenu des disciplines connexes qu'il étudie et la culture socio-économique qui l'entoure. Cette impossibilité s'impose avec d'autant plus d'évidence, qu'il est de plus en plus difficile de déchiffrer et de comprendre les stratégies socio-économiques sous-jacentes aux bilans économiques et sociaux actuels.

Car, au vu des résultats, force est de constater que là encore, la grande majorité des économistes ont eu une fonction plutôt normative discutable:

- ils ont influencé lourdement sur les croyances et les pratiques des dirigeants politiques et économiques (Morel, 2002<sup>172</sup>),
- ils ont utilisé à leurs propres fins l'énergie et le savoir des salariés sans contreparties (la fin ne justifiant ici jamais les moyens, voir Stiglitz, 2003<sup>173</sup>; Danaher, 2002<sup>174</sup>),
- ils ont souvent bafoué les règles d'éthique et floué (Stiglitz, 2003<sup>175</sup>) le monde jusqu'aux simples citoyens (Levet, 1999; Savall, 2003<sup>176</sup>),
- ils ont sédimenté un ensemble de facteurs hiérarchiques et bureaucratiques hors de contrôle, encadré les acteurs dans un jeu disciplinaire loin des responsabilités morales et de la pratique de la liberté politique, créé une culture qui préfère le conflit à la négociation, les profits scandaleux au respect des valeurs et de l'homme, une dictature de la règle à l'appropriation et à la souplesse de l'usage (Neuenschwander, 1991<sup>177</sup>),
- ils ont forcé à maintes reprises leur pouvoir jusqu'à leur niveau d'incompétence (Peter, Hull, 1970<sup>178</sup>).

En effet, après la revue de la littérature tant théorique qu'empirique, nous constatons avec Ansoff (1984<sup>179</sup>) et Koenig (1990<sup>180</sup>) que la mise en place de toutes sortes de solutions ont eu autant d'itérations hasardeuses, pour le moins peu concluantes, que de chercheurs.

Cela nous incite donc à comprendre que l'évolution est ailleurs que dans la simple linéarité cause-effets. Il en va de même pour le management stratégique et la mise en œuvre des décisions qui sont un champ d'étude spécifique incontournable (Savall et Zardet, 1995<sup>181</sup>; Ansoff, 1979<sup>182</sup>; Hax et Majluf, 1984<sup>183</sup>; Meyer et Boudeville, 1986<sup>184</sup>). Ceci d'autant plus que

---

<sup>172</sup> Morel, C. Les décisions absurdes, Paris, Gallimard, 2002

<sup>173</sup> Stiglitz, J. E. "Nouvelles leçons en économie catastrophe: la mauvaise gestion économique, des scandales, de la mondialisation", in Quand le capitalisme perd la tête, Paris, Fayard, 2003, pp385-412

<sup>174</sup> Danaher, K. 10 Raisons d'abolir le FMI et la Banque mondiale, Paris, Le serpent à plumes, 2002

<sup>175</sup> Stiglitz, J. E. "Débouloignons les mythes", in Quand le capitalisme perd la tête, Paris, Fayard, 2003, pp. 329-340

<sup>176</sup> Levet, J.-L. Sept leçons d'économie à l'usage du citoyen, Paris, Seuil, 1999

Savall, H. (dir) L'université citoyenne: progrès, modernisation, exemplarité, Paris, Economica, 2003

<sup>177</sup> Neuenschwander, C. L'acteur et le changement, Paris, Seuil, 1991, pp 9-10

<sup>178</sup> Peter, L.J.; Hull, R. The Peter principle, New York, William Morrow and Company, 1969, pour la version française: Le Principe de Peter, Paris, Stock, 1970

<sup>179</sup> Ansoff, I. Implanting Strategic Management, New York, Free Press, 1984

<sup>180</sup> Koenig, G. Management stratégique: vision, manœuvres et tactiques, Paris, Nathan, 1990

<sup>181</sup> Savall, H., Zardet, V. Ingénierie stratégique du roseau, Préface de S. Pasquier, Paris, Economica, 1995

<sup>182</sup> Ansoff, I. Strategic Management, New York, Macmillan, 1979

<sup>183</sup> Hax, A. C.; Majluf, N. S. Strategic Management, New York, Prentice-Hall, 1984

<sup>184</sup> Meyer, J.; Boudeville, J. Stratégies d'entreprise: formulation et mise en oeuvre, Paris, PUF, 1986

l'étude des pratiques socio-économiques suppose la prise en compte des compétences et des savoirs des acteurs économiques, ainsi que la complexité des interactions avec leur environnement.

Nous considérerons dès lors, comme Peirce (2002<sup>185</sup>), que de nouvelles dispositions telle de nouvelles « autorités » (savoir-être, savoir-faire et compétences) peuvent être prises en compte par les sciences de gestion et devoir leur paternité à des Auteurs socio-économiques (Goguelin, 1989<sup>186</sup> et 1990<sup>187</sup>). Cette position autorise l'accès à de nouvelles connaissances et à de nouvelles organisations, à un nouveau type d'acquisition innovant et de compréhension sous forme de sauts quantiques (cf. la psychologie de la forme: la Gestalt). Au niveau socio-économique, cela correspond à un nouveau type de société comme celle de la société quantique (Zohar, Marshall, 1994<sup>188</sup>), et à l'« Authorfare » (Autorat socio-économique).

Aussi, en fonction de ce que nous venons de décrire, le choix de croire qu'il n'existe qu'un monde extérieur à tout observateur, rationnel ou non et conforme à ce que nous pouvons en percevoir, ne paraît plus suffisant à l'étude de la réalité socio-économique. Car cette réalité peut-être constituée d'objets très divers, de relations fond-forme et de possibilités réelles (potentiel et capital) plutôt qu'uniquement de matières ou de chiffres.

Ainsi avant de terminer ce chapitre de l'Autorat socio-économique avec l'intérêt scientifique qu'il soulève dans la dernière section, nous allons exposer le contenu des « Richesses Humaines Autorales » en terme de capital et de potentiel dans la prochaine section. Nous tenons à rappeler ici que nous faisons une différence fondamentale entre les ressources classiques de l'organisation et de l'entreprise en économie en fonction de ce que nous venons de voir. En effet les premières se distinguent des secondes tant par leur fond que par leur forme, mais surtout par l'aspect crucial de leur contribution aux performances et à la croissance (cf. courant des ressources, lexique).

Alors pour mieux appréhender cet apport et surtout prendre conscience de l'impact de cette différence, nous allons détailler l'intérêt de l'utilisation des deux composantes (capital et potentiel) des « Richesses Humaines Autorales » ci-après.

### *1.1.3. E Autorat et Richesses Humaines*

---

<sup>185</sup> Peirce, C. S. Pragmatisme et pragmaticisme, in Œuvres philosophiques, Aldershot, Gower, 1985

<sup>186</sup> Goguelin, P. Le management psychologique des organisations, tome I et II, Paris, ESF, 1989

<sup>187</sup> Goguelin, P. Le management psychologique des organisations, tome III, Paris, ESF, 1990

<sup>188</sup> Zohar, D.; Marshall, I. N. The quantum society, New York, W. Morrow and Co, 1994

Aujourd'hui, la pérennité de la fonction des ressources humaines repose sur son aptitude à répondre convenablement aux attentes de ses clients internes et à valoriser sa contribution à la compétitivité de l'organisation (Barney, 1991<sup>189</sup>).

Ainsi, même si son existence comme grande fonction stratégique a été remise en cause dans les années 90, notamment lorsqu'elle n'est pas parvenue à s'imposer comme un acteur essentiel de la compétitivité (Fericelli et Sire, 1996<sup>190</sup>), elle fait souvent sujet d'un démantèlement dans les entreprises soit par « downsizing », soit par externalisation, soit encore purement et simplement des suppression de fonctions.

Afin de dénoncer l'absurdité de telles décisions et au-delà l'idée que la fonction RH devrait être à la solde du seul profit économique, nous pouvons démontrer via l'Autorat et l'Analyse socio-économiques qu'une telle gestion stratégique incluant l'être humain et ses actions en terme d'Auteur peut décupler les résultats attendus. En effet avec l'Autorat socio-économique, notre objectif dans ce domaine est de coupler la maîtrise des coûts cachés (Savall et Zardet, 1995<sup>191</sup> et 1997<sup>192</sup>) avec la maîtrise des valeurs cachées.

Ces dernières renvoient à la fois à l'Eidos (essence), au capital humain, mais aussi à la fois à la praxis et à la métis<sup>193</sup>, au potentiel humain. Capital et potentiel transcendent les ressources qu'ils représentent en « *Richesses Humaines Autorales* » car ils mènent l'acteur à de réelles autorités (Autorat) et à la création de richesses (Ouchi, 1982<sup>194</sup>).

Pour ce faire, les richesses humaines comprennent les « *human assets* ». *Ces assets sont des atouts humains sous forme de capital*, c'est ce que nous regroupons sous le vocable « divinus », puisqu'ils renvoient à l'essence hors de toute contingence. Cependant elles comprennent également les « *human talents* ». *Ces assets sont aussi des atouts humains*

---

<sup>189</sup> **Barney, J.** "Firm resources and sustained competition advantage", Journal of Management, n° 17, 1991

<sup>190</sup> **Fericelli, A.-M.; Sire, B.** Performance et GRH, Paris, Economica, 1996

<sup>191</sup> **Savall, H., Zardet, V.** Maîtriser les coûts et les performances cachés, Prix de management stratégique Harvard l'Expansion, Préfaces de M.A. Lanselle et de J.M. Doublet, Paris, Economica, 1ère éd. 1987, 2ème éd. 1989, 3ème éd. 1995

<sup>192</sup> **Savall, H., Zardet, V.** Le nouveau contrôle de gestion, méthode des coûts-performances cachés, Paris, Éd. Eyrolles- Comptables Malesherbes, 1997

<sup>193</sup> **Métis** La métis tire également son origine et sa signification de la mythologie grecque. Métis est le nom de la déesse qui avait le pouvoir de la maîtrise de toutes sagesse et de tous savoirs. Elle incarne la divination par l'eau et annonce le futur dans son aspect aléatoire, mais conseille sur ce qu'il y a lieu de faire pour éviter tout péril. Elle était la fille d'Océan et de Téthys fut la première épouse de Zeus qui l'abandonnera pour Thémis, plus prévisible. Elle épousera ensuite Kronos et sera la mère d'Athéna, à qui elle transmet tous ces pouvoirs, notamment ceux de savoir relier astucieusement les éléments pour en tirer avantage. Ainsi la métis signifie sagesse et ruse, mais elle incarne aussi la forme d'intelligence propre à la maîtrise de la technique et de la stratégie. Le pouvoir de la métis donne à celui ou à celle qui en est doué sagesse et audace (énergie liée à l'action d'entreprendre), mais aussi la capacité de « mener droit » ses entreprises et de ne pas être pris au piège (notion de victoires itératives, renouvellement positif qui ne peut cesser).

<sup>194</sup> **Ouchi, W.** Théorie Z, Paris, InterÉditions, 1982

*mais sous forme de potentiel*, c'est ce que nous regroupons sous le vocable de « genius », car ils renvoient aux capacités d'ingénierie stratégique de gestion.

Le capital est plutôt fonctionnel, c'est à dire qu'il permet de créer, d'inventer, d'avoir les moyens de ses ambitions *mais il n'est en aucun cas un moteur d'action*. Aussi il tire son évolution via la fiabilité des réalisations socio-économiques planifiées (d'où l'importance de la gestion de la limitation des risques).

Quant au potentiel, il est plutôt opérationnel, c'est-à-dire qu'il permet d'innover, d'incarner ses ambitions mais il n'est en aucun cas un instrument, un faire-valoir (Herzberg, 1988<sup>195</sup>).

Aussi il tire ses performances via la crédibilisation de l'accomplissement des objectifs socio-économiques mis en œuvre (d'où l'importance de la gestion de la couverture des risques). Les deux sont indissociables et constituent des valeurs ajoutées gérables, qualifiables et quantifiables pour l'amélioration des performances et la génération de croissance.

Ainsi cette approche cherche à revaloriser la contribution des hommes dans la création de la valeur et de la richesse à long terme, en fonction de la visualisation de l'avenir et de l'identification des objectifs ainsi que de leur réalisation en termes de performances et de croissance. Aussi, l'Auteur ne devrait plus être considéré en tant que « ressource » par assimilation aux ressources financières, techniques, matérielles et immatérielles ; mais bien comme « richesse » qu'il faut conduire (leadership ; McGregor, 1966<sup>196</sup> et Schein, 1992<sup>197</sup>), mobiliser, développer et faire fructifier pour réussir (Sekkiou, Blondin et Peretti, 1995<sup>198</sup>).

Cependant, la gestion des richesses humaines n'est pas toujours associée à une représentation précise de la réalité du fonctionnement de l'entreprise, ni des réelles motivations des agents (Adair, 1990<sup>199</sup>). En effet, *une politique n'est pas une simple addition de pratiques sociales* (Heil, Bennis et Stephens, 2000<sup>200</sup>), mais exige au contraire, une réelle analyse et conceptualisation du fonctionnement de l'organisation pour contribuer à sa cohérence (Igalens, 1996<sup>201</sup>), car politique, stratégie et tactique ne sont pas à confondre.

L'efficacité de la gestion des richesses humaines pourra alors se mesurer en regard de quatre missions que l'organisation peut lui confier :

---

<sup>195</sup> Herzberg, F. À la recherche des motivations perdues, Paris, Harvard.L'Expansion, 1988

<sup>196</sup> McGregor, D. Leadership and motivation, Cambridge, MIT Press, 1966

<sup>197</sup> Schein, E.H. Organizational Culture and leadership, 2<sup>nd</sup> éd. , San Francisco, Jossey-Bass, 1992

<sup>198</sup> Sekkiou, L.; Blondin, L.; Peretti, J.-M. Passion ressources humaines, Montréal, 4L Éditions, 1995

<sup>199</sup> Adair, J. Understanding motivation, London, Talbot Adair, 1990

<sup>200</sup> Heil, G.; Bennis, W.; Stephens, D. Douglas McGregor revisited, New York, Wiley, 2000

<sup>201</sup> Igalens, J. Audit des ressources humaines, 2<sup>ième</sup> éd. , Paris, Ed. Liaisons, 1996



1. *l'acquisition* de ressources (Revans, 1997<sup>202</sup>),
2. *l'attribution judicieuse* de celles-ci aux divers éléments de l'organisation (Argyris et Schön, 1996<sup>203</sup>),
3. *l'intégration* de ces dernières et des hommes les possédant au niveau de la pratique (Revans, 1966<sup>204</sup>; Tichy et Sherman, 1993<sup>205</sup>),
4. *la participation* des hommes à la performance soutenable et durable de l'entreprise (Miles et Snow, 1984<sup>206</sup>).

Par ces éléments, l'efficacité de la gestion des richesses humaines fait partie intégrante de l'Autorat socio-économique. Elle se retrouve directement associée au management stratégique à l'intérieur du Quadrivium Autoral en dégagant une efficacité accrue des activités socio-économiques. Elle peut donc s'acquérir et se développer en suivant la Stratégie d'Auteur Managériale (SAM) et une méthodologie quadripolaire de recherche.

Cet aspect représente pour notre travail des intérêts multiples : pragmatiques, praxéologiques et scientifiques. Dans le cadre de la section suivante, c'est surtout l'aspect scientifique que nous allons souligner.

#### 1.1.4 Intérêt scientifique de l'Autorat socio-économique et de la stratégie d'Auteur

Comme mentionné précédemment, le développement de nos travaux puise ses motivations et son intérêt général dans la résolution des besoins et des problèmes des praticiens. Les caractéristiques de l'Autorat socio-économique ont pour but d'ouvrir de nouveaux champs de croissance et de performances aux entreprises ainsi qu'aux organisations. Cette visée pragmatique et praxéologique est ancrée dans des fondements scientifiques qui complètent la force et la pertinence de l'action intervention. Voyons maintenant quels enjeux sont visés par ces domaines.

##### *1.1.4. A Les enjeux pour la recherche en sciences de gestion*

---

<sup>202</sup> **Revans, R. W.** *Action learning*, 3<sup>rd</sup> ed., London, Gower, 1997

<sup>203</sup> **Argyris, C.; Schön, D. A.** *Organizational learning II, theory, method and practice*, Boston, Addison-Wesley, 1996, en version F., Bruxelles, De Boeck, 2001

<sup>204</sup> **Revans, R. W.** *The theory of practice In management*, London, Macdonald, 1966

<sup>205</sup> **Tichy, N.; Sherman, S.** *Control your destiny or someone else will. How Jack Welch is making General Electric the world's most competitive company*, London, Doubleday, 1993

<sup>206</sup> **Miles, R. E.; Snow, C. C.** *"Designing strategic human resource systems"*, *Organizational Dynamics*, juillet-août 1984

Aussi, d'après notre expérience de conseil ainsi que celle de plusieurs auteurs tels Capet, Causse et Meunier (1986<sup>207</sup>), les entreprises et les organisations ne semblent pas toujours avoir les moyens de tirer profit des apports scientifiques. En effet, la distance entre les praticiens et les chercheurs en sciences de gestion est d'autant plus grande que le seuil d'abstraction des théories émises est élevé. Ce seuil est souvent rapidement atteint par rapport aux besoins réels des praticiens.

***Il existe donc une dissociation forte entre la production de la pensée et la production de l'action, ce qui pose la question de l'utilité de la science dans la société et plus particulièrement dans les domaines du management stratégique.*** Ceci est d'autant plus vrai dans le domaine de la gestion des ressources humaines (pour nous, les richesses humaines doctorales), que les spécialistes de la pensée produisent des connaissances très «intellectualisées» et abstraites.

Cela peut se traduire par un manque de crédibilité des chercheurs en sciences de gestion, qui souffrent d'un manque de reconnaissance de la part des autres acteurs, et notamment les praticiens (Savall et Zardet, 1996<sup>208</sup>).

Cette difficulté du lien entre la recherche et l'action, entre les chercheurs et les praticiens, est dommageable autant pour les uns, ceux qui ont produit une pensée pour peu d'utilisation, que pour les autres, ceux qui auraient besoin de structurer davantage leur pensée pour l'action. La mise en place de méthodes obtenues par un dosage équilibré entre théorie et expérimentation devrait permettre aux responsables d'exploiter la valeur ajoutée qui peut être dégagée par l'Autorat socio-économique en sciences de gestion.

Cet effort de rapprochement entre théoriciens et praticiens devrait, s'il sert les praticiens, servir également les théoriciens en rendant leurs travaux plus accessibles et surtout plus actionnables pour les professionnels. C'est pourquoi dans le cadre de la recherche intervention, et plus particulièrement dans celui de l'Autorat socio-économique, nous avons à cœur de nous distinguer par notre capacité à formuler des problèmes théoriques et pratiques auxquels les praticiens sont confrontés.

Pour illustrer ce concept, nous empruntons à Curie et Cellier (1988<sup>209</sup>) la métaphore de la « pyramide de recherche ». Cette pyramide « ne peut pas tenir debout s'il lui manque une de ses faces. La recherche privée de sa problématique resterait purement empirique, et celle à laquelle il manquerait l'appui d'une situation et/ou l'enchâssement dans une base théorique

---

<sup>207</sup> Capet, M.; Causse, G.; Meunier, J. DOPE: diagnostic, organisation, planification d'entreprise, Paris, Économica, 2<sup>ème</sup> éd. 1986

<sup>208</sup> Savall, H.; Zardet, V. «Vers la «pensée en action» stratégique ou le non-dit dans la pensée stratégique et son traitement. Propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en stratégies», Communication à la pré-conférence de l'AIMS, HEC-Montréal, septembre 1996, publié dans la Revue Gestion Internationale, 1997, 28 p., p.2.

<sup>209</sup> Curie, J.; Cellier, J. "Stratégie de recherche en psychologie du travail", in "Le traité de psychologie du travail", Paris, PUF, 1988, p. 122 et suivantes

scientifique (démontrée) resterait spéculative. Le chercheur auquel la méthode fait défaut ne produit que des conjonctures ».

C'est pourquoi nous portons dans cette étude un soin tout particulier pour expliciter la problématique, son positionnement théorique structurant notre intervention, ainsi que les principaux outils utilisés.

Pour ce faire, nous avons repris le point de départ de la méthodologie quadripolaire de De Bruyne (1974<sup>210</sup>) qui a une visée épistémologique pour notre recherche. Ainsi nous avons entrepris de modéliser son objet (le paradigme de l'Autorat socio-économique) par rapport à une base solide de fondements scientifiques. Ces derniers se rattachent à un fonctionnement interactif sur plusieurs niveaux de différents plans de projection comme nous l'avons vu précédemment.

Cette recherche s'applique donc non seulement à une structure, à une unité « Autorale structurale » sous-forme d'une double base pyramidale dynamique séparant l'important de l'essentiel (cf fig.0.07 ci-après), mais aussi à des fonctions visées par un management stratégique innovant avec la « Stratégie d'Auteur » ; le tout formant une organisation particulièrement efficiente et évolutive (« Ascendance Autorale »).

Ainsi l'enjeu scientifique majeur lié tant au fonctionnel qu'à la pertinence de la structure



et des sous structures du paradigme (losanges), est de confirmer la théorie structurale d'optimisation des flux et des structures de Bejan (2000<sup>211</sup>) dans l'application de ses concepts aux sciences de gestion ce qu'il a démontré dans de nombreux autres domaines (que la forme et les relations d'un sous-système physique dépendent des flux qui le traversent).

Il est aussi question de répondre aux exigences des invariants socio-économiques de recherche via le modèle quadripolaire de De Bruyne et al. (op. cit.), ainsi que de rendre compte de la face cachée du management sous les formes de coûts et performances cachés (Savall et Zardet, 1997<sup>212</sup>), mais aussi des valeurs cachées.

Enfin en tant qu'enjeu théorique, notre recherche plonge ses racines dans *les théories de l'organisation* (March, 1965<sup>213</sup>; Mucchielli, 1998<sup>214</sup>) *et de la systémique* (Algoud, 2004<sup>215</sup>) ;

<sup>210</sup> **Bejan, A.** *Shape and structure, from engineering to nature*, Cambridge, Cambridge Univ. Press, 2000

<sup>211</sup> **Bejan, A.** *Shape and structure, from engineering to nature*, Cambridge, Cambridge Univ. Press, 2000

<sup>212</sup> **Savall, H., Zardet, V.** *Le nouveau contrôle de gestion, méthode des coûts-performances cachés*, Paris, Éd. Eyrolles- Comptables Malesherbes, 1997

<sup>213</sup> **March, J. G.** *Handbook of organizations*, Chicago, Rand McNally & Co, 1965

<sup>214</sup> **Mucchielli, A.** *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Paris, Armand Colin, 1998

<sup>215</sup> **Algoud, J. P.** *Systémique, vie et mort de la civilisation occidentale*, 2 tomes, Paris, PUF, 2004

dans *la théorie des Ressources* (Nelson, Winter, 1982<sup>216</sup>) et de l'*ASE* ainsi que le *SIOFHIS* (Savall, Zardet, 1995<sup>217</sup>) ; dont il s'agira de valider et de confirmer les impacts de filiation au paradigme Autoral.

Le chercheur en sciences de gestion doit donc concilier les intérêts théoriques et les préoccupations opérationnelles pour dépasser le débat de la recherche en gestion : l'ordre de la connaissance par la théorisation et la conceptualisation.

Les intérêts et objectifs spécifiques de notre recherche pour les sciences de gestion peuvent être résumés comme suit:

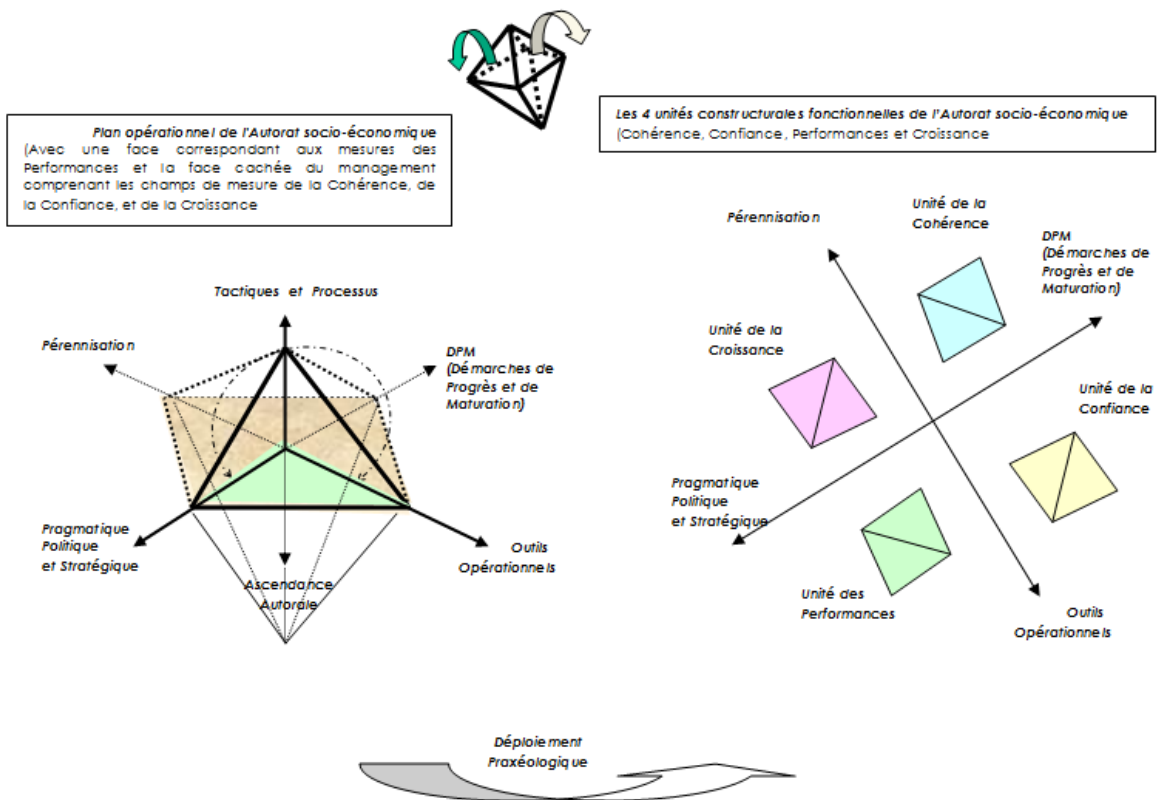
- enrichir les connaissances sur les concepts ainsi que sur les pratiques objectivées dans les entreprises et les organisations en matière de management stratégique;
- identifier et analyser les performances (écarts de productivité) et la croissance afin de cerner les leviers d'actions capables d'améliorer leurs capacités de développement ;
- proposer des solutions innovantes d'un point de vue scientifique et pratique en faveur de l'amélioration de l'Autorat socio-économique et de son modèle (*cf.* ci-après).

**Figure 1.07:** Espace multidimensionnel évolutif constructural du paradigme de l'Autorat socio-économique avec la double base pyramidale dynamique de la Stratégie d'Auteur Managériale, comprenant les 4 unités structurales fonctionnelles et le plan opérationnel de l'Autorat socio-économique ("Authorware")

---

<sup>216</sup> Nelson, R.; Winter, S. *An evolutionary theory of economic change*, Boston, Harvard University Press, 1982

<sup>217</sup> Savall, H., Zardet, V. *Ingénierie stratégique du roseau*, Paris, Économica, 1995



Enfin en utilisant un ancien aphorisme en économie disant que : « peu importe la puissance de la théorie ou du modèle, sans la maîtrise pratique, ils ne sont rien », nous allons voir dans la prochaine section le complément que les enjeux praxéologiques pour les entreprises et les organisations de l'Autorat socio-économique peuvent apporter aux enjeux scientifiques.

#### 1.1.4. B Les enjeux pour les entreprises et les organisations

Les théories sélectionnées visent à la fois le management stratégique (la planification et la décision, la mise en œuvre et le pilotage), et l'organisation (la systémique, le cognitivisme et le constructivisme).

Aussi, nos expérimentations sur le « terrain », au coeur même des entreprises et des organisations, ont eu comme enjeux d'apporter une méthodologie, des instruments et des outils de travail simples et efficaces permettant de gérer au mieux les composantes, c'est-à-dire les hommes, les activités, les équipements, etc.... mais aussi d'agir sur le management et l'organisation pour obtenir de meilleures performances et générer de la croissance.

**Cette gestion instrumentée, pragmatique et volontaire** est indispensable dans la mesure où tout agent de l'entreprise et/ou toute organisation sont affectés par des phénomènes d'évolution, de dysfonctionnements et de réduction de création de valeur, de changements internes et externes **affectant leur efficacité et leur efficience**, impactant ainsi leur **force**

*stratégique*<sup>218</sup>. Aussi ce facteur de management stratégique Autoral est d'autant plus important qu'il se concentre sur la complexité cognitive et comportementale de la gestion de l'organisation.

En effet, ce qui est le plus rare et le plus complexe, ce ne sont pas les ressources en tant que telles, mais les richesses humaines<sup>219</sup>, dont la nouvelle conception Autorale, stimule et enrichit la forte capacité et potentialité de création de valeur ainsi que le fonctionnement organisationnel. Elle renouvelle de la sorte l'importance de l'avantage concurrentiel.

L'Autorat socio-économique s'intègre ainsi dans l'économie évolutionniste et volontariste. Il permet de fournir une analyse des effets du conditionnement temporel et dispositionnel<sup>220</sup> sur la stratégie et d'agir efficacement sur la performance globale et durable ainsi que sur la croissance de l'organisation selon la théorie socio-économique de création de valeur.

---

<sup>218</sup> **Savall, H., Zardet, V.** Théorie socio-économique des organisations: impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales, in Actes du colloque et séminaire doctoral international sur le développement de l'organisation et du changement, ISEOR-AOM, IAE Lyon 3, Lyon, 2006

**Force stratégique Selon Savall et Zardet** "la force stratégique est la capacité d'une organisation à résister aux autres personnes de son environnement (clients, fournisseurs, concurrent, institutions, personnel) en vue d'assurer sa survie-développement grâce au maintien, voire au développement de *son efficacité stratégique* (atteindre des objectifs à court, moyen et long terme) et à *son efficience stratégique* (générer des ressources et en faire bon usage en l'action)".

<sup>219</sup> **Savall, H., Zardet, V.** Émergence des micros-théories psychosociologiques cachées dans la théorie socio-économique des organisations, in Actes des XV<sup>èmes</sup> Journées Internationales d'étude et de recherche de l'Institut de Psychanalyse et du Management, ISEOR-IAE Lyon 3, Lyon, 2006

**Création de valeur Selon Savall et Zardet** "la création de valeur économique se caractérise par six éléments:

**le potentiel et le capital humain (richesses humaines) sont les seuls facteurs actifs et créatifs de valeur économique durable dans l'horizon continu court-moyen-long termes;**

l'existence d'**un facteur "résiduel" de la fonction de production à hauteur de 55 % de la valeur productive** en tant que le troisième facteur censé expliquer la création de valeur économique (les deux autres sont les quantités de capital et de travail). Les dysfonctionnements et les coûts cachés contribuent largement à expliquer la consistance et la portée de ce facteur résiduel.

l'existence d'**une stratégie managériale socio-économique** qui jugulerait la tendance spontanée des individus et des organisations à produire des coûts-performances cachés résultant des dysfonctionnements générés ou subis;

**une hyper-élasticité de la productivité** en tant que capacité à réduire les dysfonctionnements en accroissant la production à effectifs constants sans accroître le rythme de travail. **Cette capacité s'acquiert par effet d'apprentissage organisationnel;**

la nécessité d'**une contractualisation entre les parties prenantes** pour générer de la performance. Cette contractualisation implique **la négociation de contreparties** pour les salariés qui contribuent volontairement (de leur plein et sans soumissions) à augmenter les performances;

**une hyper-rentabilité** entraînée par **le rendement nettement plus élevé de l'investissement incorporel** (amortissements en moins d'une année) comparé à tout investissement matériel (amortissements moyens entre trois et quatre ans).

<sup>220</sup> **Dispositionnel** le caractère dispositionnel indique le pouvoir de se servir d'un bien, d'un talent, d'une compétence, ici d'opportunités à fin de bénéficier de tous leurs traits spécifiques, identifiables via l'action afin de souligner l'expression d'une identité originale mais aussi de l'ensemble des mesures et des préparatifs pouvant être entrepris pour la réalisation d'objectifs.

Ces caractéristiques permettent encore à l'Auteur socio-économique de se positionner et d'exprimer ses différentes tactiques de réalisation en tant qu'arrangement voulu et spécifique.

La portée praxéologique<sup>221</sup> de cette position Autorale implique alors le concept de l'application de la soutenabilité et de l'équité, au-delà de la recherche d'une durabilité du développement. En effet, ces trois points (soutenabilité, durabilité et équité) reposent sur une conception de l'entreprise innovante qui s'éloigne des présupposés de l'économie industrielle et de la vision fonctionnelle de Porter (1980<sup>222</sup>).

A contrario, l'enjeu porté par cette vision Autorale postule que l'entreprise en tant que structure fonctionnelle (système dynamique) est une collection de ressources et de Richesses Humaines Autorales, d'aptitudes et de routines par l'usage desquelles elle dégage un avantage concurrentiel idiosyncrasique.

Exprimé différemment, l'enjeu principal pour l'entreprise et ses « Auteurs » sera de posséder, de générer et de gérer des actifs, des compétences, une stratégie, des procédés et des applications internes qui leur sont propres. Ces actifs représentent un potentiel non substituable, non transférable et non imitable. En s'appuyant sur ceux-ci, et grâce à leurs propriétés, l'entreprise et les organisations disposent d'un avantage concurrentiel décisif, à la source du capital, de la croissance et des bénéfices qu'ils génèrent.

Aussi l'enjeu associé à cette conception réside dans le couplage des performances et de la croissance (renforcement positif et croissant) aux résultats de leurs évolutions (innovation-relation-responsabilisation) et de l'appropriation partagée des rentes dégagées (via l'évaluation). Le défi de la stratégie d'Auteur est alors de fournir une grille d'analyse renouvelée de cet avantage concurrentiel sur la base des impacts de « l'Ascendance Autorale » sur les activités et les processus de maturation. Ainsi la stratégie d'Auteur peut intégrer de manière complémentaire et effective les enseignements de l'économie évolutionniste à la profitabilité des activités de l'entreprise et de l'organisation.

Car en effet, la seule détermination du potentiel de rentes ne peut suffire à convenir de la durabilité de l'avantage concurrentiel. Il est donc indispensable de comprendre comment évoluent les conditions de l'Autorat socio-économique.

L'économie évolutionniste, à partir des travaux fondateurs de Nelson et Winter (1982<sup>223</sup>) ouvre la voie à la prise en compte du déterminisme temporel (chronos) et dispositionnel (kairos) en terme de stratégie.

---

<sup>221</sup> **Praxéologie** Elle est *une pratique, une démarche construite d'autonomisation* (visée, processus, méthode) *et de conscientisation de l'agir* (à tous les niveaux d'interactions social: micro, méso, macro), que ce soit dans son histoire, dans ses pratiques quotidiennes, dans ces processus de changement et dans la mesure de ses conséquences. (A. Lhotellier, in Encyclopédie Wikipedia 1995)

<sup>222</sup> **Porter, M. E.** *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980

<sup>223</sup> **Nelson, R.; Winter, S.** *An evolutionary theory of economic change*, Boston, Harvard University Press, 1982

Ainsi l'irréversibilité de certains engagements, les trajectoires sociales et technologiques, la dépendance tant externe (la diffusion d'un standard) qu'interne à l'entreprise (le rôle de l'inertie organisationnelle) sont des contraintes à la soutenabilité d'un avantage concurrentiel. Pour l'économie évolutionniste, les hypothèses relatives aux équilibres de marché ne sont pas si prioritaires par rapport aux évolutions des dispositions et aux développements des capacités productives des entreprises, sous les effets conjugués de l'innovation et de l'apprentissage (acquisition de ressources).

Aussi, à la notion de position ou de positionnement concurrentiel et à l'instar de l'économie évolutionniste, l'Autorat socio-économique préfère les notions essentielles de processus et de pas, comme chez Teece et Pisano (1994<sup>224</sup>), qui postulent que le véritable enjeu d'évolution de l'entreprise et de l'organisation est dans « ...l'évaluation de sa capacité stratégique, qui est représentée à tout instant comme une fonction de ses processus, de ses (dis)positions et de ses pas».

Nous suggérons donc qu'en identifiant le plus grand nombre de ces éléments et en comprenant leurs interrelations, il est possible de prédire la performance de l'entreprise, tenant compte de certaines hypothèses portant sur les changements de l'environnement externe. Il est également possible d'évaluer la richesse des nouvelles opportunités parmi lesquelles l'entreprise peut choisir et, notamment, sa performance potentielle dans un environnement mouvant.

Cette position offre également une nouvelle grille de lecture dynamique au management stratégique, selon Sanchez, Heene et Thomas (1996<sup>225</sup>), qui permet de comprendre les mouvements stratégiques récents et d'intégrer certaines contributions théoriques novatrices comme le souligne aussi Montgomery (1995<sup>226</sup>). Ainsi schématiquement, ces mouvements peuvent s'interpréter à l'intérieur de l'Autorat socio-économique comme le développement du capital des rentes actuels, à la recherche de potentiels futurs et non plus seulement à la recherche de positions de marchés.

Ainsi cette étude se concentre sur la description et les conditions d'émergence du paradigme de l'Autorat socio-économique en tant que ressource (capital) pour la compréhension et le développement des quatre pôles interconnectés et intégrés de gestion (*cf.* ci-après), mais

---

<sup>224</sup> Teece, D.; Pisano, G. "The dynamic capabilities of firms: an introduction, Industrial and Corporate Change, (3) 3, 1994, p. 548

<sup>225</sup> Sanchez, R.; Heene, A.; Thomas, H. Dynamics of competence-based competition - Theory and practice In the new strategic management, New York, Pergamon, 1996

<sup>226</sup> Montgomery, C. Resource-based and evolutionary theories of the firm, Boston, Kluwer Academics Publishers, 1995



également en tant que moteur des processus de changement (potentiel). Ces derniers restent avant toute chose l'élément constitutif de base de tout enjeu pragmatique et pratique.

Ces quatre pôles de management se définissent comme suit:

- 1) le pôle ***du management stratégique*** avec la planification et le pilotage du modèle, appliqués à la réalisation des objectifs ainsi qu'à la gestion des comportements organisationnels à la base de laquelle on trouve les principes de cohérence et de confiance ;
- 2) le pôle ***des richesses humaines*** en tant que réservoir et modèle de mise en œuvre et d'exploitation des ressources sous forme d'intégration du concept de transformation du capital et du potentiel en forte valeur ajoutée ;
- 3) le pôle ***de performances intégrales ; soutenables, durables et équitables*** avec l'application de la stratégie d'Auteur, c'est à dire la production de l'interfaçage de la stratégie d'Auteur avec l'ASE ;
- 4) le pôle ***de croissance globale*** avec la finalisation et l'évaluation du modèle d'intervention autoral transdisciplinaire ;

Pour ce faire, l'intégration dont il est question doit se baser sur une stratégie d'entreprise globale et innovante ainsi que sur un haut niveau de cohérence entre les volontés et les capacités de changer. En d'autres termes, il s'agit d'intégrer les contrats d'objectifs (individuels et/ou collectifs) et de moyens (richesses humaines et ressources) à mettre en place à la planification des performances socio-économiques à réaliser (mettre en œuvre), à piloter puis à évaluer (Kauffmann, 1998<sup>227</sup>).

La gestion par la qualité intégrale ne pourrait donc suffire et s'affirmer comme un enjeu central pour les entreprises face aux contraintes de concurrence, de croissance et d'innovation, de pérennisation et de démarches de progrès.

C'est pourquoi il y a lieu d'allier et d'intégrer la stratégie d'Auteur aux stratégies des Ressources et à l'économie évolutionniste, tout en se basant sur l'ASE. En effet, le réel enjeu ici réside dans la gestion stratégique appropriée du lien entre les Richesses Humaines Autorales et le reste des ressources, car comme nous l'avons déjà énoncé la puissance générée par l'utilisation de ses outils n'est rien sans la maîtrise des significations du développement de l'avantage concurrentiel.

Cette association stratégique impliquerait:

---

<sup>227</sup> **Kauffmann, X. E.** "Contributions de l'analyse socio-économique et des processus de la qualité intégrale pour une stratégie d'entreprise innovante ainsi qu'à la réalisation de contrat d'objectifs et de moyens", Mémoire de DEA en sciences de gestion, sous la direction scientifique du Professeur S. Biarreau, Lyon, Université Lumière Lyon 2, 1998

- une conception dialectique de la stratégie intimement corrélée au pouvoir de la négociation (par opposition à une conception instrumentale et à une conception subjectiviste),
- un travail identitaire sous forme d'analyse autorale, d'une décentration et d'une capacité de métamorphose (processus de changement),
- une communication et des processus d'action intégrés par tous (3c, SIOFHIS (Zardet, 1986<sup>228</sup>)),
- une aptitude adaptative aux développements structurels et fonctionnels (souvent profonds) qu'il convient de gérer,
- une prise de conscience organisationnelle, collective et individuelle des enjeux socio-économiques,
- une créativité disruptive (Dru, 1975, 1997<sup>229</sup>), motivante, productive et impliquante dans la réalisation d'objectifs partagés et réalisables,
- l'émergence d'une **Stratégie d'Auteur Managériale** comme pilier de la prise de décision et qui influencerait de façon significative les processus de pilotage, de fonctionnement et d'action de l'organisation.

Ces défis ouvrent à notre recherche et à la stratégie d'Auteur de nouveaux enjeux à venir. C'est ce que nous allons voir dans la prochaine section.

#### 1.1.4. C Les nouveaux enjeux à venir

Un nouvel angle de recherche qui pourrait être privilégié par les chercheurs désireux de promouvoir la stratégie d'Auteur serait certainement une analyse plus poussée de la performance pour accroître la finesse de la gestion stratégique.

C'est-à-dire, dans le même sens que le souligne Winter (1995<sup>230</sup>), la stratégie d'Auteur pourrait « ...interpréter les sources des différences de performance entre les firmes comme le reflet des différences dans les flux de rentes et de quasi-rentes qui reviennent aux entreprises, qui en retour sont imputables aux différences dans le contrôle et le management des ressources stratégiques ».

---

<sup>228</sup> **Zardet, V.** "Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise -cas d'expérimentations", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, Lyon, 1986

<sup>229</sup> **Dru, J.-M.** Le saut créatif, Paris, PUF, 1975

**Dru, J.-M.** Disruption: Briser les conventions et redessiner le marché, Paris, Village Mondial, 1997

<sup>230</sup> **Winter, S.** "Four Rs of profitability: Rents, Resources, Routines, and Replication", In Resource-based and evolutionary theories of the firm, **Montgomery C**, Boston, Kluwer Academics Publishers, 1995, p.147

Dans cette ligne, l'enjeu d'une telle recherche pourrait contribuer à une redéfinition de l'entreprise reposant *sur une conception idiosyncrasique des ressources et des aptitudes à l'origine des rentes et des performances*. S'éloignant des analyses génériques de la structure des secteurs pour se focaliser sur les particularités des entreprises et le lien qu'elles entretiennent entre leurs performances respectives et la génération de croissance, ces ressources et aptitudes permettraient de mettre encore plus en valeur leur profitabilité (Rumelt, 1984<sup>231</sup>).

Ainsi, l'entreprise pourrait être envisagée en mettant le poids sur l'interactivité et l'intégration de l'ensemble de ses ressources ainsi que sur leurs propriétés (Penrose, 1959<sup>232</sup>), mais aussi sur les richesses humaines, pour une meilleure prise de décision améliorant le couple efficacité-efficience de son activité. Alors tant les performances que la croissance de l'entreprise dépendront principalement de la qualité de ses ressources, du développement de ses richesses et de la gestion des conditionnements temporels et dispositionnels de ses engagements envers ses clients et son environnement (par exemple plein emploi versus pleine activité).

Dans cette veine nous aimerions encore développer notre analyse s'élevant contre tout déterminisme et permettre ainsi de mieux saisir la conception avant tout endogène (Autorial) du développement à l'image des travaux d'Hirschman (1964<sup>233</sup>). Ces derniers reposent sur la prise en considération attentive des capacités d'action collective des partenaires économiques, politiques et sociaux.

Pour lui le développement dépasse la seule croissance économique en y intégrant les changements de valeurs et des institutions. Ainsi, amorcer un processus de développement relève d'une stratégie consistant à trouver les moyens de mobiliser des ressources virtuellement présentes (Eidos). « Il importe moins, souligne Hirschman dans *Stratégie du développement économique* (op. cit., p. 17), pour le promouvoir, de trouver des combinaisons optimales de ressources et de facteurs de production données que de faire apparaître et de mobiliser à son service des ressources et des capacités éparpillées, sous-développées ou mal utilisées ».

Enfin toujours selon Hirschman, le problème majeur de cette mauvaise praxéologie est qu'elle mène aux conflits et au sous-développement qui ne sont donc pas imputables à l'absence de certains facteurs ou compétences, mais simplement à l'incapacité de trouver et de gérer la combinaison des éléments qui permettrait d'initier le processus du développement. Il souligne

---

<sup>231</sup> **Rumelt, R.** *Diversification strategy and profitability*, Strategic Management Journal, (3), 1982, pp.359-369

<sup>232</sup> **Penrose, E.** *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Oxford Basil Black Well, 1959

<sup>233</sup> **Hirschman, O.** *Stratégie du développement économique*, Paris, Ed. Ouvrières, 1964

(op. cit., p. 38) : « ...nous affirmons simplement que les pays et les entreprises ne réussissent pas à exploiter leur potentiel de développement parce que, pour des raisons en grande partie liées à leur conception du changement, ils ont du mal à prendre les décisions requises par le développement en aussi grand nombre et avec autant de rapidité qu'il faudrait ».

Alors en tant qu'enjeu stratégique à venir, il s'agirait de rechercher des « dispositifs d'entraînement », de développement et d'identification, en somme des mécanismes multiplicateurs susceptibles, sur la base d'une première impulsion, d'entraîner un enchaînement d'effets positifs pour concentrer et développer à leur meilleur l'utilisation de telles ressources et richesses dans le cadre de l'Autorat socio-économique.

Ainsi dans cette première partie introductive, après avoir passé en revue les différents points de la description générale de l'objet de recherche, la prochaine section présente les questionnements et la problématique générale de notre recherche. Puis à l'intérieur de cette deuxième partie introductive, nous retrouverons les objectifs de recherche, les hypothèses, le descriptif de nos recherches-interventions ainsi que leurs terrains d'expérimentation. Pour compléter ce chapitre, nous finirons par un exposé de la modélisation interprétative de l'Autorat socio-économique.

## 1.2 Questions de recherche

### 1.2.1. Questionnement et problématique générale

#### *1.2.1. A Questionnement*

Comme nous l'avons vu, notre recherche action (intervention) s'inscrit dans les pratiques socio-économiques de terrain. Le point initial d'une recherche de ce type est avant tout de remplir et de répondre concrètement aux besoins ainsi qu'aux questionnements des praticiens face à leurs problèmes d'entreprise et d'organisation.

Pour comprendre ces besoins et ces questionnements, nous avons mené une réflexion préliminaire d'un état général de la situation « ante » sous forme de constat socio-économique (Table des annexes, Réflexions n° 23).

À la lecture de cette première analyse, il apparaît que l'atteinte des objectifs de profit assignés à l'acteur Homo oeconomicus rationnel, pose plus de problèmes qu'il n'en est capable de résoudre. Il y a donc lieu d'analyser la problématique à la source des objectifs du profit et les mécanismes qui les réalisent (paradigme de l'Autorat socio-économique, performances et DPM<sup>2</sup>), ainsi que la problématique de l'acteur Homo oeconomicus et de la rationalité avec

laquelle les résultats devraient être atteints (cohérence, stratégie d'Auteur et management stratégique).

De façon connexe, ce questionnaire doit aussi comprendre :

- la problématique des pré requis qui président à l'action collective (confiance, énergie et communication),
- les principes sous-jacents à l'évolution de l'homme en tant qu'Auteur, ainsi que ceux des organisations (croissance),
- les implications d'un tel management sur l'environnement dans lequel toutes les actions managériales sont et devront être entreprises (RSE ainsi que développement soutenable, durable et équitable).

Ainsi de façon générale, notre questionnaire prend en compte trois domaines génériques qui vont suivre pour construire la problématique de base de la recherche et résumer les propos précédents.

Ce questionnaire triple s'énumère comme suit :

1. comment répondre aux plus grandes difficultés que rencontrent les organisations et les entreprises en terme de développement de leurs activités (performances et croissance) et de leur pérennisation, ainsi que de leur gestion de risques (couverture et limitation) ?
2. Comment rendre efficiente l'intégration de leur triangle de gestion (stratégie-ressources-organisation) avec la réalisation de leurs activités opérationnelles (tactiques et production) de façon soutenable, durable et équitable en fonction de leurs environnements?
3. Comment atteindre leurs objectifs (de productivité et de responsabilité sociétale) et leur réalisation de l'adéquation entre les besoins d'accomplissement du potentiel et capital Humain (richesses humaines Autorales) et le développement d'un management socio-économique performant (ASE)?

Ces questions initiales nous ont permis d'animer l'architecture de base de l'ingénierie du management stratégique (diagnostic-anamnèse, stratégie-planification, projet-pilotage, mise en œuvre et évaluation) afin d'élaborer le contenu des cinq motifs de recherche ci-dessous; qui par ailleurs se retrouvent dans un tableau (*cf.* Les 5 motifs de la recherche, in Table des annexes), comportant les différents libellés des cinq motifs de recherche avec une description graphique en correspondance de chacun d'eux.

Ces cinq motifs de recherche articulés avec l'Ingénierie du **Management Stratégique (IMS)** sont les suivants :

***IMS 1. Diagnostic et Anamnèse :***

***Motif 1. Recherche de Sens (significations) et de Liens (signes) pour une innovation en sciences de gestion (c'est-à-dire la recherche de raisons pertinentes pour l'élaboration du paradigme de « l'Autorat socio-économique » relié à des observations initiales menant à un constat préliminaire) :***

*Comment innover et sortir de la spirale paradoxale de l'économie d'aujourd'hui? Comment en retrouver les prémisses et s'extraire de l'impasse, des incohérences socio-économiques que vivent les organisations et leurs agents? Vers une nouvelle "re-connaissance" et cohérence enrichies de l'évolution de l'Auteur et de ses actions à partir d'un sentier « d'Ascendance Autorale » ?*

***IMS 2. Stratégie et planification :***

***Motif 2. Recherche de développement stratégique et de planification d'un modèle Autoral en gestion:***

Comment et avec quel modèle praxéologique du paradigme de l'Autorat socio-économique aborder l'impact des activités socio-économiques de gestion, avec l'homme comme dénominateur commun? Comment bénéficier de l'apport des ressources, de l'identité, de la confiance et de la créativité, de la communication et du passage à l'action, de la détermination négociée et de l'enrichissement du travail humain, de l'équilibration et de la responsabilisation à l'intérieur des besoins et des motivations de l'agent socio-économique? Vers de nouvelles sources de valeurs ajoutées et un "retour sur investissement du potentiel et capital humains" socio-économiques?

***IMS 3. Projet et pilotage :***

***Motif 3. Recherche d'élaboration du projet et du pilotage d'un processus Autoral identifiable (caractéristiques) et mesurable (critères et indicateurs):***

Comment et avec quelles mesures peut-on évaluer le management stratégique Autoral afin de résoudre les problèmes soulevés par « l'acteur et du système »? Quel pilotage doit-on élaborer pour un tel projet à fin de sortir de l'impasse et de l'incohérence de l'économie, puisque ici ni la structure, ni les fonctions, ni l'organisation ne sont pas manifestement et fondamentalement un véritable problème en soi?

**IMS 4. Mise en œuvre :**

**Motif 4. *Recherche du processus de mise en place de la Stratégie Autorale Managériale (SAM) en tant que management stratégique :***

Comment et avec quelle nouvelle stratégie de gestion peut-on mettre en œuvre un modèle socio-économique pour améliorer l'existant, mais surtout à même de révéler des performances cachées et de la croissance non réalisée, c'est à dire valoriser du potentiel et créer du capital *sui generis* pour les organisations? Quelles sont les caractéristiques du paradigme socio-économique sous-jacent (c'est-à-dire de l'Authorfare pour un Autorat socio-économique, générateur de performances et de croissance alliant cohérence et confiance)?

Comment en se basant sur l'ASE (Analyse Socio-Économique) et de l'Autorat socio-économique, pourrions-nous faire émerger, décrire et mettre en place un nouveau concept d'agent pour l'économie (l'Auteur), se démarquant nettement du principe de Peter, et se présentant comme une évolution de l'Homo oeconomicus sortie de son rôle « d'acteur dans un système » ainsi que « d'acteur pour un changement »?

**IMS 5. Évaluation :**

**Motif 5. *Recherche d'Outils Opérationnels Autoraux d'évaluation :***

Comment et avec quels nouveaux outils pourrions-nous évaluer un programme d'intervention à même de faire fructifier les ressources ainsi que le potentiel et le capital humain (Richesses Autorales) pour les entreprises et les organisations? Comment, au delà des dysfonctionnements et de leur régulation, rassurer, préparer, motiver et évaluer les praticiens dans leur propre succession d'acteur "Homo economicus" en Auteur socio-économique? Comment, avec quels objectifs et sur quelle base opérer la mesure d'un réel changement, d'une telle évolution pour accéder à "*un*" sinon "*au*" meilleur?

Ces motifs de recherche, en suivant l'architecture de base de l'ingénierie en management stratégique, ont pour but de focaliser notre recherche sur l'établissement d'une problématique et de cerner son objet de façon plus précise. C'est ce que nous allons voir dans la section suivante.

*1.2.1. B Problématique générale*

Il ne s'agit pas ici de simplement énoncer un contenu issu d'un questionnement préalable pour décrire ce qui serait une problématique. En effet reprendre les questions telles que nous nous les sommes posées ne suffit pas à en faire une problématique (Lefrançois, 1992<sup>234</sup>). Dans l'optique d'y répondre et surtout de tenter de les résoudre, nous devons déterminer le cadre méthodologique de recherche approprié et pour ce faire, nous retenons la méthodologie

---

<sup>234</sup> Lefrançois, R. Stratégies de recherche en sciences sociales, Montréal, PUM, 1992

quadripolaire de De Bruyne et al. (1974<sup>235</sup>) déjà évoquée, car elle couvre les quatre champs de recherche de notre étude. Nous la définirons spécifiquement dans un prochain chapitre.

Par ailleurs dans l'élaboration d'une problématique générale, l'apport du choix de la méthodologie de recherche devrait être complété par les différents niveaux logiques d'analyse (aspect du raisonnement<sup>236</sup>) afin de mieux étudier et de comprendre correctement le contenu de l'objet de recherche. Ce complément permet en effet d'identifier le plus adéquatement les conséquences de ses développements futurs mais surtout de contribuer à la construction de l'objet de recherche par des apports structurels et intégratifs.

Ainsi avant de proposer la structure d'élaboration de la problématique de notre étude, nous proposons d'abord une démarche de recherche correspondant aux quatre niveaux logiques, qui sont :

1. le PRAGMA :	qui comprend <i>le pôle technique</i> et couvre la demande socio-économique;
2. le DOGMA :	qui comprend <i>le pôle épistémologique</i> et couvre le champ des savoirs;
3. la PRAXA :	qui comprend <i>le pôle théorique</i> et couvre le champ axiologique normatif;
4. la DOXA :	qui comprend <i>le pôle morphologique</i> et couvre le champ doxologique.

En effet nous avons déjà parlé de deux caractéristiques intégrantes de l'étude de l'Auteur socio-économique, c'est à dire:

1. **la « praxis »** (renvoyant à la praxéologie, au champ axiologique de l'action pratique (adaptation concrète et précise de l'application), c'est à dire ici à la « praxa »). Elle correspond donc au champ de l'application des techniques, des compétences de résolution et préside à la mise en œuvre du projet ;
2. **la « métis »** (transcendance logique des compétences stratégiques et tactiques appliquées à la réalisation de la planification de l'action et du projet), elle prend ici la forme de la « doxa »<sup>237</sup>). Elle correspond alors au champ doxologique qui permet l'articulation du

<sup>235</sup> **De Bruyne, P. ; Herman, J. ; De Schoutheete, M. ;** *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, Paris, PUF, 1974, pp. 34-36

<sup>236</sup> **Aspect du raisonnement** les aspects du raisonnement directement liés à la problématique sont ceux de la logique et du rationnel, c'est à dire à la qualité et à force du raisonnement de la recherche comme contribution sine qua non à la réponse. Autrement dit, c'est l'implémentation des règles et des conditions du raisonnement qui permet d'utiliser adéquatement les outils méthodologiques pour aboutir aux solutions, mais c'est aussi à la pratique correcte (juste) de ce dernier qui permet aux chercheurs de déterminer les réponses les plus pertinentes.

<sup>237</sup> **Doxa** disposition dont l'étymologie grecque la définit comme la capacité de juger, d'émettre des opinions, d'évaluer en se basant sur un savoir à maturité. Elle se base sur la métis, dont elle tire ses fondements de sagesse et de ruse. Quant au champ doxologique, il est celui du savoir n'ont systématisé, du langage et des évidences de le pragma quotidien et dont l'exercice scientifique doit précisément s'efforcer d'arracher ses problématiques spécifiques (dogma) aux prénotions du sens commun (cf. c'est à dire ce qui est préalablement défini au pôle épistémologique de la méthodologie quadripolaire de recherche). La doxologie a donc pour rôle d'étudier l'incidence du savoir et du raisonnement sur les pratiques scientifiques, dont la phase de recherche débute



raisonnement et du jugement ainsi que l'argumentation de la décision.

Ce à quoi il y a lieu d'ajouter deux autres niveaux logiques :

3. **le « pragma »** qui correspond au niveau logique de la rationalité des exigences pratiques de gestion en lien avec le terrain et le domaine étudié ; c'est à dire à la mise en pratique des compétences dispositionnelles et relationnelles pour répondre à la demande socio-économique des praticiens. Il s'agit d'un champ de relation directe entre chercheur et praticien (1:1 des pratiques [fournisseur chercheur : client praticien], celui de l'écoute et du conseil versus celui de l'expertise). Ce champ correspond à l'expression des demandes et des problèmes à qui on applique diagnostic et anamnèse en vue d'y remédier. Ce niveau de base concerne l'ensemble des motifs de recherche de l'ingénierie stratégique exprimés et vécu concrètement par les praticiens (cf. pages précédentes, IMS 1 à 5). Il renvoie à la Thémis;
4. **le « dogma »** qui correspond quant à lui au niveau logique de la base de signification (sens) et de référence des connaissances présidant aux démarches socio-économiques et qui s'imposent à la pratique du paradigme Autoral (champ épistémologique). Ce niveau logique sert directement et principalement d'appui à l'Auteur pour son évolution. En d'autres termes, chaque Auteur développe son identité et ses caractéristiques via l'action et l'acquisition de savoirs et connaissances originelles qu'il développe (constructivisme piagétien avec double jeu de l'accommodation et de l'assimilation). Cela à quoi il faut ajouter le retour d'expérience.  
*Son cheminement (Ascendance Autorale) renforce ainsi l'équilibration entre Authenticité et Autorité visant la pratique socio-économique générale du paradigme Autoral pour son adaptation praxéologique.*  
*Authenticité et Autorité sont centrales pour le paradigme Autoral, car elles privilégient l'assise des compétences organisationnelles de leur acquisition (modèle de logique et de rationalité Autorale de l'action) ainsi que l'agencement référencé de la norme et du projet Autoraux qui sont tous deux mis davantage en avant, pour les démarquer de la nature et des capacités mêmes de l'Auteur vis-à-vis du paradigme.*
5. **Le « dogme Autoral » réfère donc à la valeur intellectuelle réelle et organisée du paradigme Autoral.** En effet il privilégie l'aspect de l'**Autorité** (cf. lexique), car il permet à l'Auteur d'atteindre **la « doxa »**.  
En ce sens, l'autorité influence de façon déterminante la conduite, les comportements et leurs réalisations. C'est dire que l'assise psychique de l'autorité ne peut pas être

---

lorsque, dissociant le vérifiable de ce qui n'est que réflexif ou intuitif, le chercheur élabore les méthodes appropriées à son problème (méthodes d'approche et de vérification).

uniquement découverte par la seule analyse des psychologies individuelles. Elle se situe dans une relation entre le commandement et les conduites, entre la source, les compétences motrices et l'action. **Ce qui permet de considérer l'autorité comme un phénomène social d'interactions dans un univers psycho-socio-économique.** L'autorité peut alors être conçue comme le pouvoir d'obtenir, sans recours ni à la contrainte physique ni à la soumission, un certain comportement de la part de ceux qui lui sont reliés (pour une coopération et des négociations), en vue de la constitution d'un profit et la réalisation d'une croissance. En excluant l'intervention de la force et de la soumission, cette définition fait ressortir le caractère psychique, la détermination personnelle, la profondeur des connaissances et le rapport socio-économique de négociation qui s'attachent au phénomène de l'autorité : toute autorité suppose l'altérité et la responsabilité qui sont des caractéristiques princeps de l'Autorat socio-économique.

L'autorité est donc une qualité de référence ainsi que d'expertise qui vise l'efficacité dans le paradigme Autoral. Elle s'exprime par une ascendance de la dépendance via l'autonomie vers la sagesse. Il existe donc une correspondance directe et proportionnelle entre les différents niveaux logiques présentés via les domaines d'action en sciences de gestion et des compétences motrices identifiables aux caractéristiques de l'Auteur dans le paradigme de l'Autorat socio-économique. Nous le représentons dans le tableau 1.01 ci-dessous à l'aide d'un tableau avec 4 niveaux logiques correspondant à 4 éléments distinctifs appelant 4 compétences motrices y relatives.

Tableau 1.01 : Correspondances entre niveaux logiques et compétences motrices du paradigme Autoral socio-économique.

Niv. Logiques	Les 4 Domaines d'Action	Les 4 Compétences Motrices
1. Pragma	Le traitement, l'interaction	les compétences dispositionnelles / relationnelles ( <b>Appropriation</b> , savoirs & SIOFHIS)
2. Dogma	L'œuvre, le rôle	les compétences organisationnelles ( <b>Appui</b> , réf. et sens, les lois, principes et valeurs)
3. Praxa	L'action, la technologie	les compétences pratiques ( <b>Application</b> , adaptation, concepts & applicatifs tech.)
4. Doxa	L'analyse, le jugement	les compétences stratégiques ( <b>Alignement</b> , décision, planification et pilotage)

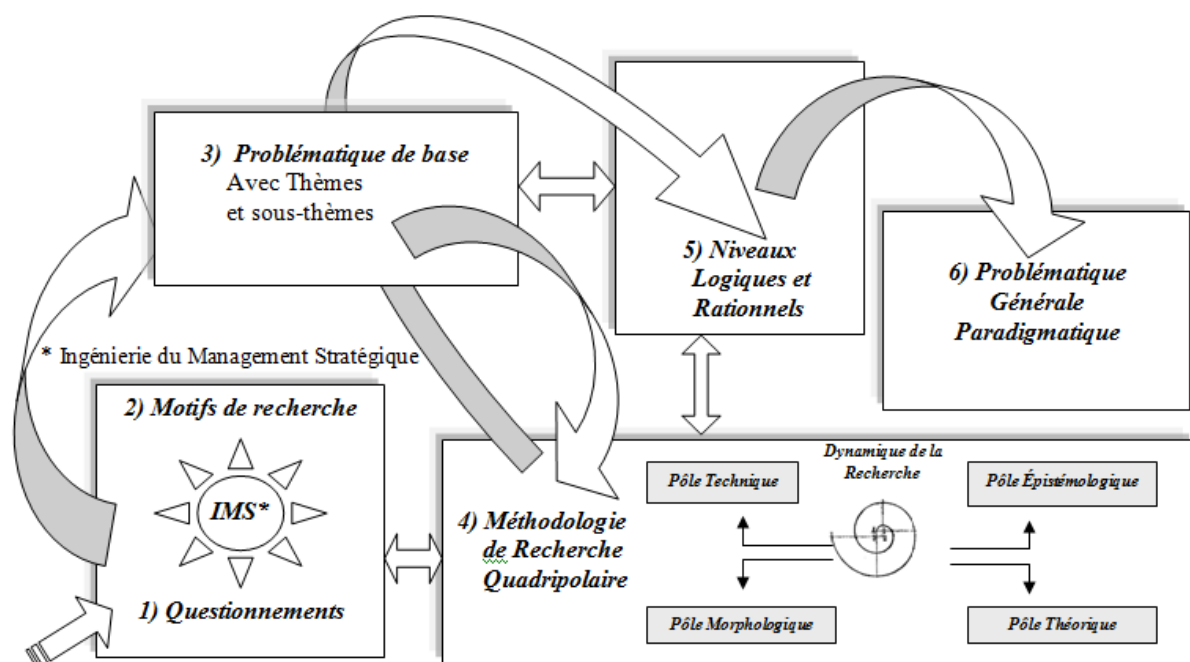
Cependant le caractère d'*Authenticité* n'en est pas moins important, car le dogme Autoral renforce également le pôle de la cohérence par les processus d'acquisition de connaissance et des conduites habiles de l'Auteur (le savoir et la ruse de la métis), ainsi que le pôle de la confiance dans les processus de fiabilité et de crédibilité ayant cours dans l'entreprise et

l'organisation par ses actions. C'est-à-dire que ces deux renforcements contribuent donc eux aussi directement et d'autant plus à la réalité du paradigme Autoral ainsi que du statut d'Auteur qu'ils rendent l'exactitude de ses caractéristiques et de ses compétences vérifiables par l'action.

Quant au niveau logique du « dogma », il est bien différencié de celui du « pragma » puisqu'il concerne plus particulièrement les motifs de recherche 2 et 3 (cf. pages précédentes). Quant aux deux autres niveaux logiques, ils concernent respectivement le motif de recherche 4 pour la « praxa » et le motif de recherche 5 pour la « doxa » (cf. pages précédentes).

Enfin le croisement de ces quatre niveaux logiques avec notre questionnement permet de reformuler nos questions pour aboutir aux objectifs de recherche. Comme précédemment et pour plus de clarté, nous avons inséré cette reformulation dans un tableau sous le vocable de Niveaux Opérationnels de Recherche et de Réalisation Stratégiques (les NOR<sup>2</sup>S), cf. Les 4 niveaux de l'objet de recherche et § 24 des Réflexions, in Table des annexes), qui comporte les différents niveaux logiques libellés avec une description graphique en correspondance pour chacun d'eux. Ainsi à ce stade, nous pouvons finalement faire un récapitulatif représentatif du processus menant à l'élaboration de notre problématique générale (cf. fig. 1.08 ci-dessous, processus élaboration de la problématique générale).

Figure 1.08: Processus de l'établissement de la problématique de recherche



En effet, nous sommes d'abord partis des questionnements qui sont issus de la pratique, des besoins et des problèmes que nous ont posés les praticiens. Nous les avons reformulés en fonction des différents items de l'*Ingénierie du Management stratégique\** (IMS) pour donner cinq motifs de recherche.

De la sorte, cette opération a permis de reformuler et de préciser nos questions en de véritables motifs de recherche actionnables et praticables. De ce regroupement, une relation d'ensemble se dégage sous forme d'une problématique de base (cf. tableau 1.02 ci-dessous) correspondant à des thèmes et des sous thèmes de recherche qui seront traités avec la méthodologie quadripolaire.

Tableau 1.02: Problématique de base, Thèmes et sous-thèmes de l'objet de recherche

THÈMES	Acronymes	SOUS-THÈMES
1. Cohérence	LINEA	1.1 Leadership 1.2 Innovation-Invention ("Innovention", Créativité disruptive) 1.3 Négociation /Éducation 1.4 Acquisition (des Ressources, du Savoir et du retour d'Expérience)
2. Confiance	FIACRE	2.1 FIAbilité 2.2 Créabilité 2.3 Responsabilité 2.4 Évaluation (Reconnaissance-Cohésion)
3. Performances	QUEST	3.1 QUalimétriques: Qualité et Quantité évaluables (Utilité et Productivité/efficacité) 3.2 Entropie et dynamisme, Gestion du Stress (efficacité) 3.3 Savoirs et Intelligence Autorale (capitaux humain et immatériel) 3. Tactiques et gestion de l'information (SIOFHIS; potentiels humain et immatériel)
4. Croissance	IDEA	4.1 Investissements (personne et institutionnel, matériel et immatériel) 4.2 Développement socio-économique (soutenable, durable et équitable) 4.3 Évolution (transformation) 4.4 Accumulation (des biens et de la valeur)

Puis, en prenant en compte les différents niveaux logiques et rationnels que nous avons décrits précédemment, nous pouvons élaborer à partir de la problématique de base (suivant les quatre thèmes de recherche ainsi que de l'utilisation de la stratégie d'Auteur pour répondre aux besoins et aux questionnements des praticiens) une problématique générale paradigmatique (paradigme de l'Autorat socio-économique) ainsi qu'un espace de recherche tenant compte de toutes les parties constituantes du processus.

Nous pouvons la définir comme suit :

## Problématique générale

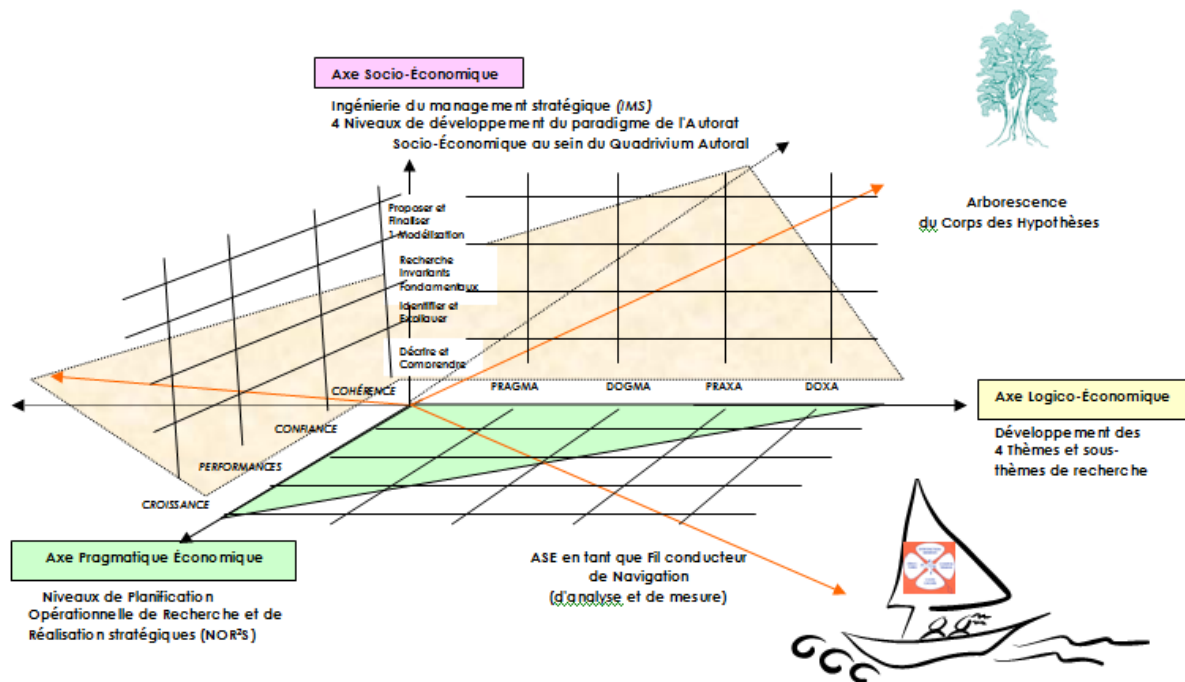
*Existe-t-il un nouveau paradigme en sciences de gestion tel que l'Autorat Socio-Économique qui soit pertinent suivant les quatre niveaux de logique socio-économique associés à l'ingénierie de gestion de l'ASE, qui permettent de rendre compte et d'améliorer le niveau de performance et de croissance des organisations?*

*Comment identifier les mécanismes et les caractéristiques relatifs à une stratégie d'Auteur, en terme de management stratégique, à même de réaliser de tels objectifs?*

- *Ce paradigme permet-il d'identifier et de résoudre les problèmes ainsi que les paradoxes inhérents aux différents niveaux logiques évoqués?*
- *Conduit-il à une métamorphose de l'acteur Homo œconomicus en **Auteur socio-économique**, où cohérence, confiance, performances et croissance deviennent les pierres angulaires de la réalisation d'objectifs et de moyens d'un monde meilleur pour tous?*

Finalement, le croisement des différents niveaux du développement du quadrivium autoral et des niveaux logiques avec les thèmes et les sous-thèmes de la recherche, renvoie respectivement au Fil Conducteur, à l'Arborescence du corps d'Hypothèses (cf. fig.1.09 ci-après : espace de recherche de base), tout en mettant en évidence la face cachée du management. Quant à la méthodologie utilisée, il s'agit de la recherche-intervention que nous détaillerons au chapitre 1.2.4 de cette introduction générale.

Figure 1.09: Espace de recherche de base



### 1.2.2. Les quatre objectifs de la recherche

Notre programme de recherche-intervention a comme premier but de répondre aux besoins des praticiens, correspondant aux pôles morphologique et technique de la recherche. Il remplit également d'autres objectifs, ceux qui correspondent aux pôles épistémologique et théorique. Ces pôles répondent à un objectif général, respectivement à 4 objectifs particuliers.

Ainsi les thèmes de l'objectif général sont les suivants:

- ***L'objet de recherche général*** porte sur le développement d'un modèle à visée interprétative du paradigme de l'Autorat socio-économique et plus spécifiquement de la création de valeur grâce à des actions de l'« Auteur socio-économique » via la « Stratégie d'Auteur Managériale » (SAM).

Nous observons ces entités *per se* (interprétation analytique<sup>238</sup>) pour leur intégration dans un système d'ensemble (interprétation systémique) mais aussi pour leurs liens (interactions), leurs sens (significations) et leurs représentations (interprétation cognitive).

Notre recherche tente de valider la modélisation du paradigme de l'Autorat socio-économique dans différents terrains et mandats d'étude, permettant sa détermination spécifique à partir des données observées<sup>239</sup>, ayant pour but d'exprimer des règles de gouvernance (connaissance procédurales) et de relations Autorales (connaissance contingente).

---

<sup>238</sup> **Interprétation analytique** *Tout processus interprétatif* (ou *semiosis*, c'est-à-dire la production de sens à partir de signes, qu'ils soient fluides [semiosis] ou fixes et stables [*semiotique*], Deledalle et Rethore 1979; Marty et Marty, 1992) **début** *dès la perception d'un signe*, quel qu'en soit la nature, pour ne s'achever que lorsque l'objet qu'il dénote est complètement présent en conscience et analysable par l'esprit de l'interprète (c'est-à-dire étudier et comprendre la signification des signes par l'étude de la pensée, ou *sémiosique*).

Or, comme le signe ne peut que représenter l'objet dans la théorie persienne de la signification (Tiercelin, 1993; Everaert-Desmedt, 1995), il se doit d'être perçu, expérimenté ou encore interprété.

Ainsi l'**expérimentation humaine comportera trois catégories différentes :**

**la pure possibilité** (ou la **priméité**, pour l'abduction et la fixation ainsi que la reconnaissance de cas, de nouvelles croyances ou d'habitudes sous forme d'observations et de perceptions);

**la réalisation effective** (ou la **secondéité**, pour l'induction et la vérification par l'observation des faits réels, des irrégularités sous forme de résultats);

**les règles qui la gouverne** (ou la **terceité**, pour la déduction et de la justification sous forme de l'établissement de règles).

Aussi notre recherche émane et tente de répondre aux préoccupations des individus et des organisations soucieux de trouver, de comprendre, de pouvoir saisir et d'utiliser, au mieux et/ou de façon optimale, des opportunités originales de développement par rapport à un environnement concurrentiel et institutionnel.

Cependant elle émane aussi, conformément à l'intérêt scientifique et épistémologique, du souci d'explorer et d'analyser des comportements stratégiques peu ou mal détaillés dans la littérature de sciences de gestion pour en dégager de nouvelles connaissances.

<sup>239</sup> **Recherche empirique** Rappelons ici que l'essentiel de notre recherche s'est effectuée dans un cadre non expérimental, validant ainsi le fait que l'économie ne soit pas une discipline fondamentalement expérimentale.

Cela caractérise aussi fortement la démarche empirique que nous avons adoptée car les phénomènes que nous avons observés, l'ont été dans des conditions non déterminées à l'avance. En effet ces faits économiques sont uniques et possèdent tous leurs spécificités (non possibilité de répétition exacte à l'identique du même phénomène). Il était donc nécessaire pour nous de rechercher ce qui est permanent dans un ensemble d'observations mesurant des réalités différentes afin d'esquisser notre modèle de l'Autorat socio-économique.

Ceci permettrait alors d'effectuer des prévisions (anticipations et planifications) ainsi que des simulations quant aux impacts des différentes décisions du management stratégique en sciences de gestion.

**L'objet de notre recherche est donc de mettre en évidence pourquoi et comment les organisations peuvent, grâce à la *stratégie d'Auteur*, agir et avoir une influence spécifique sur certains aspects de l'environnement interne et externe afin de favoriser leur croissance.**

**Nous parlons ici d'une triple finalité<sup>240</sup> que nous qualifions d'*Ascendance Autorale*, c'est à dire:**

- 1. la recherche d'une Autorité performante (recherche d'efficacité et d'efficience) et morale (responsabilité, développement soutenable-durable-équitable) sur un environnement socio-économique interne-externe, individuel –collectif, isolé (singulier, unitaire)-de groupe,**
- 2. l'engagement sur un sentier d'évolution croissante (progression logique), mais aussi**
- 3. une rationalité s'appuyant sur des valeurs en lien direct et ouvert avec une économie plurielle<sup>241</sup> de et pour l'homme.**

Notre objectif général de recherche tente ainsi de répondre aux différentes particularités de la modélisation en économie. Ces particularités sont autant de questions qui interagissent constamment en économie ; y répondre correctement est également pour nous un objectif indispensable à notre réflexion non seulement en tant que fil conducteur de la recherche, mais en tant que constitution de nouvelles pratiques organisationnelles (Koenig, 1993<sup>242</sup>).

---

<sup>240</sup> **Finalité** Nous employons ici volontairement finalité plutôt qu'utilité, car la finalité exprime la disposition des activités d'être organisées selon un design particulier et accordées à un modèle et à une planification. Cette orientation vise l'accomplissement d'objectifs précis et tend à régler tous les points pour l'achèvement correct et optimal des tâches.

Alors que l'utilité désigne en économie:

**la valeur** qu'un sujet accorde à des biens et **l'intérêt** que lui confèrent ses biens sous forme d'avantages ou d'impositions (exercice d'un pouvoir) ;

**l'aptitude**, réelle ou supposée de ses biens, **à satisfaire des besoins**, ou créer des conditions favorables à leur satisfaction ;

**l'espérance** d'utilité qui tient compte de la probabilité pour ce sujet (contenu de ce qu'il sait) d'obtenir ce bien.

Cependant, cette espérance s'appuie majoritairement sur des croyances subjectives ainsi que des jugements relatifs et circonstanciels, qui auront pour conséquence de produire des discontinuités et des changements de cadre difficilement paramétrables.

En effet selon la théorie classique, tout sujet rationnel tente de maximiser ses espérances d'utilités. Or l'économiste Maurice Allais a déjà signalé une anomalie à cette règle dès 1953 par le fait que souvent les gens ont tendance à surévaluer les événements peu probables. Il existe en effet d'autres anomalies (liées aux impacts réels du degré d'information et du nombre d'agents par exemple) qui ont été relevées par l'économie expérimentale (Thaler, 1991, 1992; Eber et Willinger, 2005) en impliquant d'authentiques valeurs et des mises en jeu réelles. Les nombreux biais de jugement courants seront notamment étudiés par Kahneman et Tversky (1979, 1982) en impliquant la psychologie de la décision et différentes rationalités à l'œuvre vis-à-vis des choix (neuroéconomie). Nous y reviendrons au travers des chapitres traitant du management stratégique dans la prochaine partie de la thèse.

<sup>241</sup> **Aznar, G., Caillé, A., Laville, J.-L., Robin, J.** *Vers une économie plurielle*, Paris, éd. Syros, 1997

<sup>242</sup> **Koenig, G.** *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*, in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 9, 1993, pp. 4-17

Parmi les nombreuses particularités possibles, nous en avons retenu quelques-unes qui seront reprises tout au long de cette étude, à savoir :

1. les dimensions normatives et positives de l'économie en tant que science humaine ;
2. les unités de décisions pertinentes dans le choix des actions ;
3. le principe de rationalité et de recherche de résultats (optimal/meilleur, déterminisme/volontarisme) ;
4. le principe d'indétermination et de l'échange au cœur des relations socio-économiques ;
5. les références aux croyances (crédibilité et foi) et aux valeurs dans l'élaboration de la confiance et des activités ;
6. les dispositions de l'information en tant que ressources et moteur de l'action ;
7. les interactions et les interdépendances au sein des négociations ;
8. les équilibres (métastables et semi-perméables) et les démarches de progrès, de motivation et de maturation (DPM<sup>2</sup>), ainsi que les termes d'évolution pour les unités actives en sciences de gestion.

A partir de l'objectif général et de ses différentes particularités, notre recherche comporte quatre objectifs plus spécifiques (cf. figure 1.10, ci-après):

1. : **comprendre et reconnaître** comment les organisations peuvent agir sur certains aspects de l'environnement via le management et le changement stratégiques (exploration et définition de la Stratégie d'Auteur Managériale).
2. : **vérifier** à l'aide des interventions réalisées, dans quelle mesure ces actions sur l'environnement (via les DPM<sup>2</sup> et les valeurs de l'Auteur) contribuent-elles au développement de l'activité socio-économique, ainsi que de « *l'Ascendance Autorale* » (prise de conscience, développement de l'identité et de la maturation interpersonnelle),
3. : **vérifier** en référence à des outils de gestion propres à la stratégie d'Auteur et aux « *Forces Motrices Autorales* » (cf. lexique), l'application opérationnelle des **Règles** et des **Relations de Guidance** (leadership) ainsi que de **Gouvernance Autorales** [**R<sup>2</sup>G<sup>2</sup>A**]<sup>243</sup> (c'est-à-dire de « *l'Authorware* », équivalent de la « caisse à outils » de l'Auteur socio-

---

<sup>243</sup> **R<sup>2</sup>G<sup>2</sup>A** les règles et les relations du Guidance et de gouvernance Autorale ont les caractéristiques suivantes : celles du paradigme de l'Autorat socio-économique et de la stratégie d'Auteur, celles de la prise de décision sur des choix qui favoriseraient les actions d'accomplissement personnel et collectif, de responsabilité sociétale ainsi qu'un développement soutenable, durable et équitable ; celles qui permettent de dégager une identité per se sous forme d'« **Authorfare** » ; équivalent de la « voie » de l'Auteur socio-économique, en faisant référence et **le pendant aux concepts du warfare et du welfare** (définis dans le lexique en annexe).



économique, pour de la création de valeur, un contrôle et une limitation des risques, ainsi que pour générer efficacité et efficience).

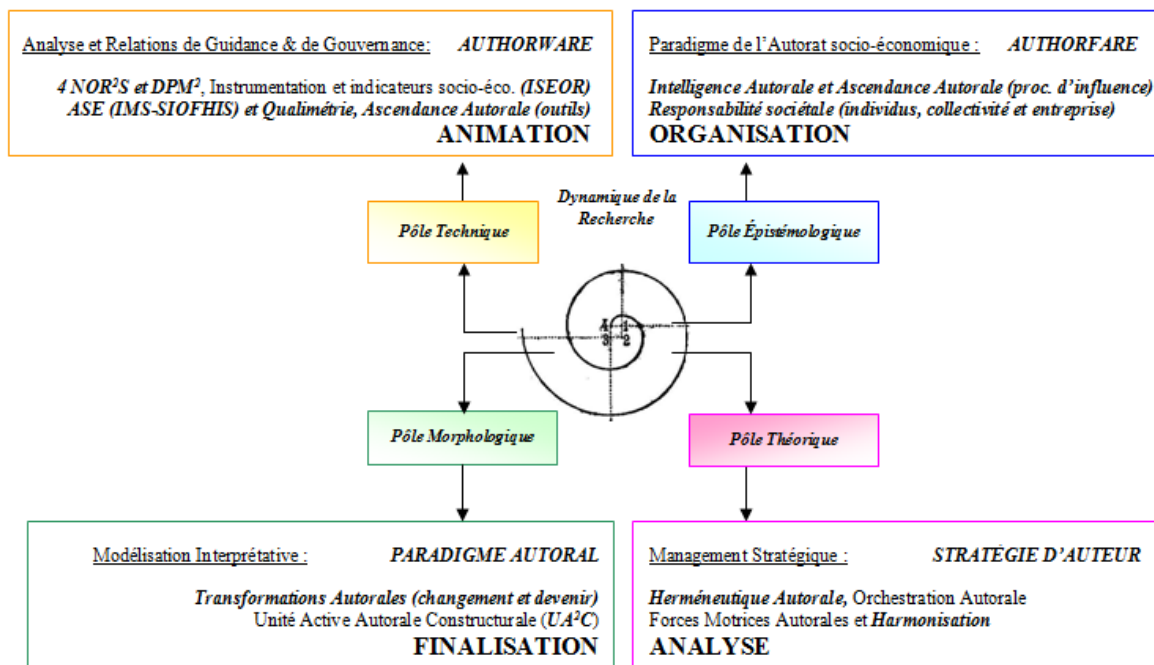
4. : **explorer l'existence** d'une transcendance logique se basant sur « *l'Intelligence Autorale* » pour générer une évolution et une actualisation réalisationnelle des richesses humaines.

Ce processus devrait être un porteur de développement responsable selon une logique structurale, mais aussi être un véritable moteur de changement personnel et organisationnel.

On pourrait qualifier cette évolution de « voie de croissance socio-économique de l'Auteur » ou « *d'Authorfare* ».

Ces objectifs impliquent une conduite *de recherche exploratoire et pragmatique* (à l'épreuve du réel (des faits) et du terrain) afin de clarifier le paradigme de l'Autorat socio-économique et d'utiliser la méthode « *qualimétrique* » (Savall et Zardet, 2004<sup>244</sup>) afin d'en évaluer les caractéristiques actionnables et agissantes.

**Figure 1.10** : Les quatre objectifs spécifiques de la recherche selon le modèle quadripolaire de recherche



<sup>244</sup> Savall, H., Zardet, V. Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique, observer l'objet complexe, Préface du Pr. David Boje, Paris, Economica, 2004

Suivant la littérature, nous avons remarqué que le pôle morphologique est peu souvent traité dans le cadre des recherches scientifiques. Cependant afin de remplir ces objectifs et d'après nos observations, l'application de théories existantes, l'appui de la littérature scientifique et l'élaboration d'hypothèses ne suffisent pas à rencontrer les visées pragmatiques de notre recherche. En effet, la reconnaissance de nombreuses données de recherche antérieures en réponse aux besoins des praticiens, ont soulevé de nombreux intérêts et défis qui ont motivé la construction et la validation d'un nouveau modèle en socio-économie .

C'est pourquoi la prochaine section traite *de la portée et des problématiques de la modélisation interprétative* auxquelles nous avons dû faire face, tant au niveau de la structuration du modèle qu'au niveau de ses apports pour la compréhension de nouvelles fonctionnalités. Nous nous sommes donc orientés vers l'adoption d'un modèle de type schéma, incorporant la possibilité de montrer spatialement les différentes interconnexions et interactions, mais aussi de révéler l'existence d'espaces cachés du management qui ne peuvent bien s'appréhender qu'en l'actionnant.

### 1.2.3. Modélisation interprétative

Historiquement les modèles issus des sciences dures semblent associer tout modélisation à une construction très rigoureuse soit mathématique (physique-structure), soit spatiale (position-ergonomie), construction dont les éléments satisfont à des règles bien établies.

En ce qui concerne les sciences humaines et les sciences de gestion, la littérature fait état de formes assez différentes de structuration de l'expérience, qui consistent à mettre en évidence certaines opérations issues de modèles permettant de définir souvent mathématiquement et a posteriori leurs objets. Telles sont par exemple les notions de force, de champ, de groupe, de prise de décision et de choix, d'étude de la pensée. Qu'en est-il pour le paradigme de l'Autorat socio-économique ?

Nous avons pris la décision de valider le choix de la modélisation interprétative pour l'Autorat socio-économique car elle répond aux questions de compréhension, de définition, et des applications (utilisation) du paradigme. Quant à sa pertinence, elle peut être formulée selon les deux questions suivantes :

<p><b>1. <i>Qu'apporte la notion de modèle aux sciences de gestion ?</i></b></p>
--

Le principal intérêt pour la recherche en sciences de gestion, comme pour le praticien, est que ces notions constituent *des structures dynamiques*, définies (paramétrables), susceptibles de rejoindre l'expérience et de partager les prérogatives comme les inconvénients de la plasticité de leurs modélisations (finalité de description et d'analyse des fonctions de l'objet) à savoir:

- **La Valeur intuitive** : la modélisation procède souvent par intuitions dont le pouvoir de synthèse est souvent supérieur aux logiques linéaires et circulaires (théories), car l'intuition est notamment plus accessible et procède d'une logique « saltatoire » (experte) plutôt que d'une logique « séquentielle » (novice) qui pourrait « bloquer » le processus de description et d'utilisation sur des aspects procéduraux (règles, pas à pas). Selon Weick (1989<sup>245</sup>, 2001<sup>246</sup>), la « présomption logique » soutenue par les valeurs intuitives et l'engagement sont des pré-requis à tout changement et à toute amplification de création de valeur ;
- **La Construction d'ensemble** : l'aspect dynamique et systémique accompagne toute structuration fructueuse des variables de construction de sens et de liens (Weick, 1979<sup>247</sup>), de la sorte que l'interaction pratique avec le réel montre les interdépendances, suscite l'intersubjectivité contradictoire (Savall et Zardet, 2004<sup>248</sup>) et se trouve être source de connaissance contingente ;
- **La Pluralité** : l'explication des propriétés d'un objet peut venir de plusieurs théories et/ou de modèles. Ainsi s'il existe une hiérarchie de ces possibilités, elle est très loin d'aboutir actuellement à l'unicité d'une solution. D'où l'importance qu'il y a lieu de donner, pour la paramétrisation et l'opérabilité du modèle, aux opportunités de pouvoir s'appuyer sur *la variété des possibilités* qui seront essentielles (Weick, 2000<sup>249</sup>), car elles permettent de tester les différentes variables de l'Autorat, comme la cohérence, l'efficacité et l'efficience des performances;

Ainsi, en se concentrant sur sa prérogative centrale de représentation, le modèle possède toujours une certaine plasticité dont le but étant, *in fine*, qu'il se « transforme » en objet. Cela même si la notion de modèle est associée à une idée de simplification systématique, d'ensemble organisé arbitraire voire de structuration sommaire des possibles.

---

<sup>245</sup> Weick, K. E. *Theory construction as a disciplined imagination*, in *Academy of Management Review*, vol. 14, 1989, pp. 516-531

<sup>246</sup> Weick, K. E. *Making sense of the organization*, Malden, Blackwell Publishers, 2001

<sup>247</sup> Weick, K. E. *The social psychology of organizing*, New York, Random House, 1979

<sup>248</sup> Savall, H., Zardet, V. *Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique, observer l'objet complexe*, Préface du Pr. David Boje, Paris, Economica, 2004

<sup>249</sup> Savall, H., Zardet, V. *Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique, observer l'objet complexe*, Préface du Pr. David Boje, Paris, Economica, 2004

Cette transformation vise à atteindre progressivement et de façon univoque l'objectivité du modèle. Aussi, en jouant sur la diversité et sur la plasticité de la modélisation, nous pouvons dégager une voie interprétative qui définit sans équivoque possible, mais de façon dynamique, la validité de notre objet de recherche et l'invariance de ses lois.

Aussi l'utilité d'un modèle applicatif tel que le modèle du Quadrivium Autoral (schéma alliant structure et fonctions), est pour le moins heuristique car il est considéré comme un outil de travail et de découverte au même titre que des appareils de laboratoire.

Enfin ce modèle applicatif de l'Autorat, en permettant de visualiser l'objet conceptuel non immédiatement perceptible pour les sciences de gestion, permet à l'expérimentateur de vérifier les résultats attendus, de contrôler ses hypothèses et de proposer, à partir de figurations statiques complémentaires et de schémas connexes, de rendre compte des processus dynamiques particuliers participant à la cohérence du tout. De la sorte que, même si ce modèle ne représente qu'un aspect partiel de l'objet de recherche, il est associé à une Heuristique Autorale (sorte d'algorithme à haute fréquence (selon Savall), qui s'apparente à un code d'accès et de définition applicative) qui, en permettant de l'interpréter, le situe au même niveau que les modèles mécaniques ou même des modèles théoriques abstraits des sciences « dures ».

## ***2. Qu'apporte la notion de l'interprétation associée à la modélisation en sciences de gestion ?***

Les deux termes interprétation et modélisation sont liées par le concept de la compréhension et de l'orientation des activités. En effet comprendre c'est d'abord réunir toutes les parties pour les intégrer dans un tout. Ainsi ce qui est donné à comprendre, l'objet de recherche, ne peut pas se comprendre en faisant une somme des parties sans en faire avant une exégèse du tout. C'est-à-dire saisir la signification de l'ensemble, mais aussi percevoir les origines, les causalités, les buts et les raisons qui animent les individus et les organisations dans leurs activités. Cette perception permet donc aussi d'orienter et d'organiser le cadre des hypothèses de recherche (cf. figure 1.10 ci-après).

Par ailleurs, en rappelant la valeur intuitive de la modélisation, la compréhension vise d'abord à rendre compte intuitivement de la connaissance, puis de nous mener à son interprétation via une logique identifiée et une expérimentation scientifique. La modélisation interprétative est donc tout d'abord une production de sens à partir de signes manifestes mais aussi cachés

(Ricoeur, 1965<sup>250</sup>). Ainsi elle a pour but d'en faire la lecture, de les décoder et de déchiffrer leurs représentations en produisant une explication de ce qui est perçu. Aussi dans le cadre de l'Autorat socio-économique, le fait qu'il s'inscrive dans une économie pour et par l'homme, souligne le fait que tout ce qui est perçu peut d'autant moins se constituer dans une représentation immédiate qu'il existe une distance entre le « voir », le « sentir », le « parler » et le « faire » (Castoriadis-Aulagnier, 1975<sup>251</sup>).

Cette rupture renvoie à la nature des liens entre l'interprétation et le cheminement de la conscience, de la production de sens ainsi que de l'élaboration de la signification.

En effet, il y a lieu de soulever un conflit cognitif entre la « direction de la signification » (Bedeutungsrichtung) exprimant un facteur d'intention temporelle et d'orientation, et l'« exégèse de la signification » (Ausdeutung) exprimant un facteur de valorisation dispositionnelle et hiérarchique (Anzieu, Fédida, Smirnoff et al., 1969<sup>252</sup>).

***Ainsi la modélisation interprétative apporte une compréhension préalable et nécessaire à l'ingénierie managériale stratégique (IMS) ainsi qu'à tout processus de changement*** rapportés aux expériences inscrites dans le temps et aux opportunités qui sculptent et modifient profondément l'identité des parties prenantes, leur volonté de création de valeur et l'Intelligence Autorale des individus (Ricoeur, 1969<sup>253</sup>). Elle permet également dans un deuxième temps d'orchestrer les activités managériales et de recherche.

Ainsi pour aborder la modélisation interprétative, nous nous sommes appuyés sur un corpus théorique étoffé, comprenant comme support central la théorie socio-économique afin de construire le modèle du Quadrivium Autoral. Il a été conçu comme un moyen d'investigation et d'analyse d'un ensemble coordonné de représentations et de conduites des individus et des organisations concourant à la réalisation de performances et de croissance (cf. Quadrivium Autoral, chap. 1.1.3.D et 1.1.4.A).

Cependant la modélisation du paradigme Autoral peut toujours, à un moment donné de nos connaissances, être remise en question par cette fonction interprétative car elle est établie à partir de l'expérience et de l'état d'avancement des théories dont elle est issue.

Cette remise en question est précisément d'autant plus nécessaire que la schématisation des liens entre les différents items tire sa force épistémologique de la modélisation princeps,

---

<sup>250</sup> Ricoeur, P. De l'interprétation, Paris, Seuil, 1965

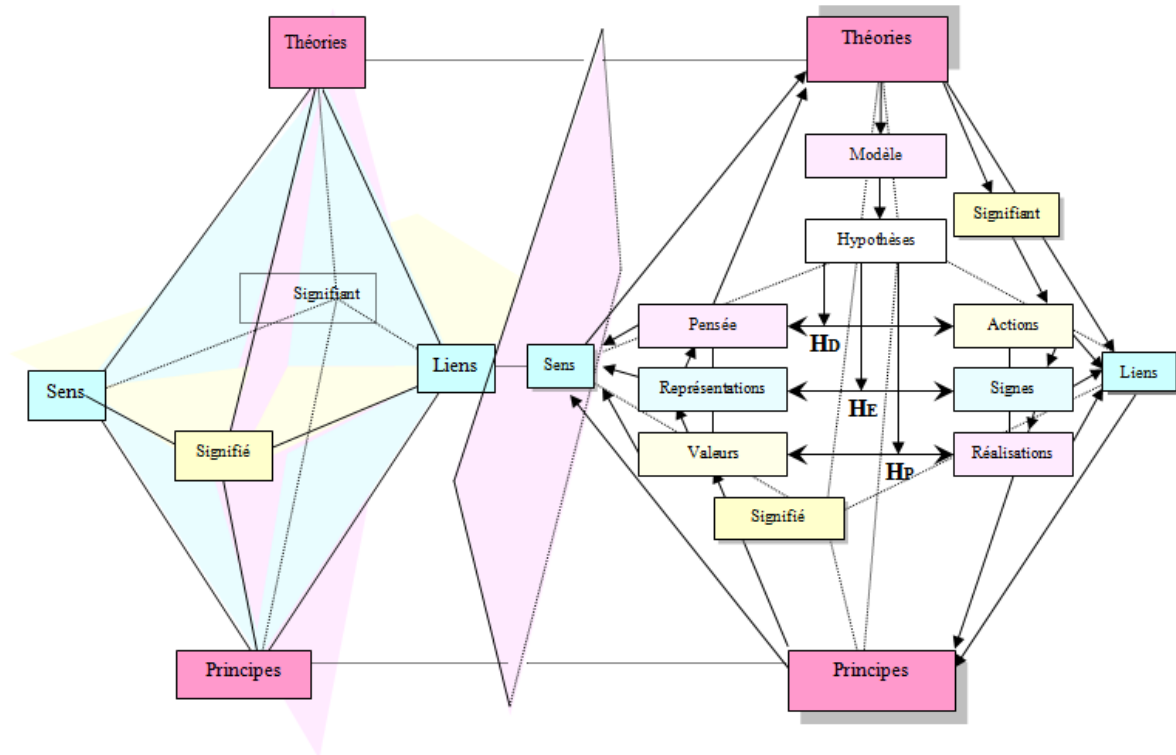
<sup>251</sup> Castoriadis-Aulagnier, P. La violence de l'interprétation, Paris, PUF, 1975

<sup>252</sup> Anzieu, D. ; Fédida, P.; Smirnoff, V. N. Fonctions et effets de l'interprétation, in Bull. Assoc. Psychan. de France, n° spécial 5, avril 1969

<sup>253</sup> Ricoeur, P. Le conflit des interprétations, Paris, Seuil, 1969

comme montré dans la figure 1.11 ci-après, elle-même constamment en évolution (**HD**: Hypothèses Descriptives, **HE**: Hypothèses Explicatives, **HP**: Hypothèses Prescriptives). Les caractéristiques des différentes hypothèses seront reprises au chap. 1.2.4. C.

Figure 1.11 : Modélisation interprétative



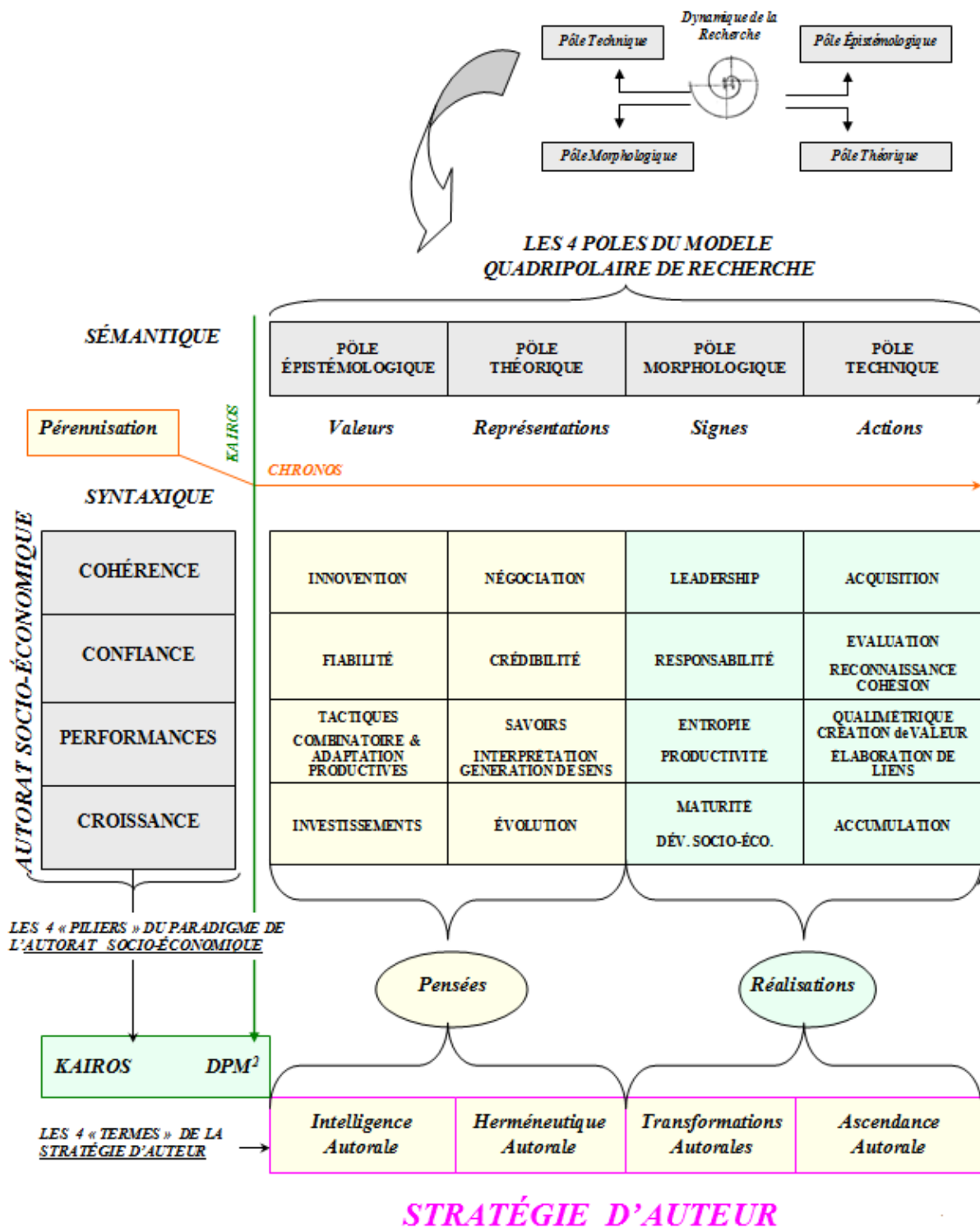
Ainsi la modélisation nous permet de progresser pas à pas dans la résolution des problèmes identifiés en situant actions et cognition, signes et représentations, mais aussi en révélant des items et des connexions « cachés » à la première analyse et non accessibles à la connaissance. Enfin, elle permet de restituer la concordance entre l'aspect *sémantique*<sup>254</sup> et l'aspect *syntactique*<sup>255</sup> des différents items du paradigme de l'Autorat socio-économique par rapport aux quatre pôles de la méthodologie quadripolaire de recherche.

Cette représentation fait l'objet du tableau 1.03 ci-après.

**Tableau 1.03** : Contingence générique appliquée au paradigme Autoral

<sup>254</sup> **Sémantique** Relatif à la signification des représentations et des pôles de recherche ainsi qu'à l'étude du sens.

<sup>255</sup> **Syntaxique** Relatif à l'ordonnancement des relations entre les différentes unités de signe et de contingence ainsi qu'aux règles procédurales de la recherche qualimétrique.



### 1.2.3. A Herméneutique Autorale

Afin de poursuivre l'interprétation des productions de sens et de liens générés par la modélisation interprétative, nous faisons appel à l'herméneutique (sciences de l'interprétation). Dans l'acceptation Autorale, l'interprétation est une procédure cruciale, raisonnée et itérative (Greisch, 1985<sup>256</sup>), qui s'applique à chaque niveau sémantique et

<sup>256</sup> Greisch, J. L'âge herméneutique de la raison, Paris, Cerf, 1985

syntaxique des activités socio-économiques et qui peut être représentée selon la figure 1.1 ci-après.

En effet, ce processus interprétatif est d'une importance capitale car il est directement lié à la production de sens et de liens, à la mise en action des différentes significations agissant sur les différentes *dispositions (potentialités) et fonctions hodologiques* (cf. *lexique*) des transformations de l'individu et des organisations. Ces transformations s'inscrivent dans des trajectoires identifiables (connectivité) de résolution de problèmes (recherche de solutions) ainsi que d'élucidation d'énigmes (confrontation avec des paradoxes pour obtenir des réponses).

Ces deux voies d'évolution (problématiques et paradoxes) renvoient chacune d'elles à des *réalités transformantes* formant un espace d'*interactivité cognitive* et d'*intersubjectivité contradictoire* comprenant des actions de traduction, de transcription, de transposition et de transduction agissant sur le développement des compétences (actions sur les performances) et sur les différentes améliorations itératives de l'Autorat (actions sur la croissance).

*Il ne peut donc pas exister de changement ni d'évolution réels sans ces transformations préalables d'individuation psychique (production de sens) et collective (élaboration de liens) comprises dans un exercice cognitif complexe de connectivité intégrative et différenciative* (Jung, 1993<sup>257</sup> et 1995<sup>258</sup>; Sismodon, 2005<sup>259</sup>).

Les deux aspects de cet exercice cognitif sont essentiels à toute transformation et sont les deux perspectives d'un processus interactionnel et éducationnel « unique » (caractère d'Authenticité) de la constitution de l'intériorité et de l'extériorité, s'inscrivant dans des applications opératoires, notamment en sciences de gestion mais également dans le conflit relationnel de l'insertion de l'action individuelle, subjective dans l'oeuvre collective. Cet aspect se révèle pleinement dans le rapport entre subjectivité, Autorité et jugement.

*L'importance de la subjectivité Autorale<sup>260</sup> y est affirmée, non en soi (per se), mais parce qu'elle colore de manière pratique et fondamentale le jugement ainsi que l'exercice équilibré et productif*

---

<sup>257</sup> Jung, C. G. *L'Énergie psychique*, Paris, Georg, 1993

<sup>258</sup> Jung, C. G. *Les racines de la conscience*, Paris, PUF, 1995

<sup>259</sup> Sismodon, G. *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Paris, Million, 2005

<sup>260</sup> **Subjectivité Autorale** Selon les définitions de la subjectivité, cette dernière est indissociable de l'interprétation et du jugement (basés sur le cognitif et l'affectif). En effet toute compréhension (intelligence actionnable) et connaissance sont nécessairement subjectives et cela ne vaut pas uniquement pour leurs aspects abstraits. Des états financiers, des systèmes d'information, des modélisations ou des théories ne sont jamais uniquement la réalité objective d'une organisation. Même si ses représentations sont absolument nécessaires et utiles pour connaître ce qui se passe dans l'organisation, il y a lieu de ne pas confondre pour autant la carte avec le territoire, l'important avec l'essentiel.



*de l'Autorité* (Lapierre, 1995<sup>261</sup>; direction et prise de décision en tant que pratiques du sujet agissant). C'est précisément dans cette importance que s'inscrit l'Herméneutique Autorale.

Ainsi selon Laurence et Lorsch (1989<sup>262</sup>), *l'efficacité et l'efficience des organisations ainsi que leur capacité de croissance (changement) dépendraient directement de leur équilibre entre différenciation et intégration*, complété par Argyris (2003<sup>263</sup>) au niveau *de leur capacité d'apprentissage interactionnel* (en effet, pour toutes applications de pratiques d'Autorité ; de savoir et de connaissances actionnables, les implications et les dispositions des personnes qui apprennent sont centrales). *Apprendre, c'est donc changer* (soi-même et son environnement).

L'herméneutique Autorale est de ce fait une phase clé du management stratégique et directement liée aux démarches entreprises :

- pour la compréhension du sens des événements et des opportunités (la lecture seule ne suffit pas à la compréhension),
- pour figurer substantiellement et univoquement le rapport et les liens entre les signes et le sens des actions (Greisch, 1992<sup>264</sup>),
- pour rendre compte des problématiques de réalisation, du développement et du changement (Van Esbroeck, 1969<sup>265</sup>).

Par ailleurs, l'interprétation est souvent comprise comme un art et n'est pas un langage second (Vattimo, 1991<sup>266</sup>). Elle est donc une qualité première pour l'Auteur socio-économique, inhérente à la modalité créative des individus et productive de valeur, dont elle ne parvient jamais à épuiser le sens (Ricoeur, 1965<sup>267</sup>). Elle est également une mise en œuvre du sens et donne à l'individu et à l'organisation ses différentes modalités de fonctionnement et sa mise en acte via les différentes significations des points de vue (positionnements, comportements et transformations évolutives).

L'interprétation renvoie encore à un autre aspect relatif aux résistances et au transfert dans l'établissement de nouveaux rapports des hommes aux choses et aux événements. Ce nouveau rapport prend souvent la forme d'une constitution d'une nouvelle communauté de sens (transcription) mais aussi d'un sens théâtral de l'accomplissement des réalisations (transposition). Elle implique donc un volet communicationnel et de traduction très important

<sup>261</sup> **Lapierre, L.** *La subjectivité, l'autorité et la direction. Leçon et contre-leçon inaugurales*, in les cahiers des leçons inaugurales, Montréal, HEC, 1995, 52 p.

<sup>262</sup> **Lawrence, P. R.; Lorsch, J. W.** *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Ed. d'Organisation, 1989

<sup>263</sup> **Argyris, C.** *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Dunod, 2003

<sup>264</sup> **Greisch, J.** *interpréter : mélanges offerts à Claude Geffré*, Paris, Cerf, 1992

<sup>265</sup> **Van Esbroeck, M.**, *Herméneutique, structuralisme et exégèse*, Paris, Desclée de Brouwer, 1969

<sup>266</sup> **Vattimo, G.** *Éthique de l'interprétation*, Paris, Découverte, 1991

<sup>267</sup> **Ricoeur, P.** *De l'interprétation*, Paris, Seuil, 1965

entre signifié et signifiant. L'ensemble de ces éléments confère à l'interprétation des qualités transductives (cf. lexique et selon la figure 1.12 ci-après), en tant qu'aptitude d'ascendance et de transformation fondamentale à toute création de valeur.

De façon synthétique et selon Hafsi, Séguin et Toulouse (2001<sup>268</sup>), l'Herméneutique Autorale renvoie à plusieurs points importants suivants:

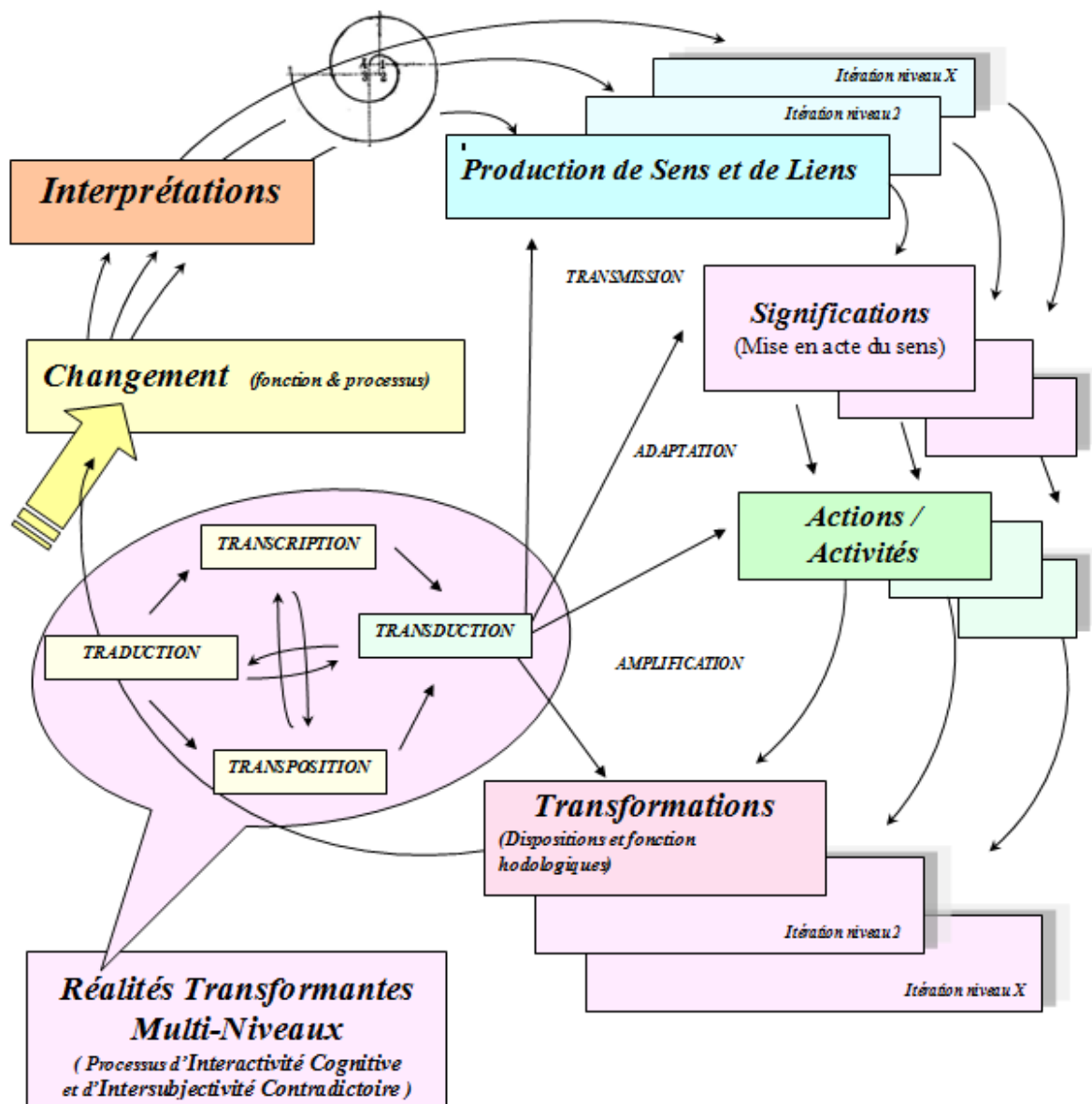
1. par interprétation et changement (capacité de management stratégique), il y a lieu de comprendre que l'intérêt principal se pose d'abord sur la perspective d'ensemble (systémique organisationnelle), sur une compréhension intégrée de l'organisation et de l'individu, puis sur une analyse différenciée des parties ou sur un aspect plus particulier de problématiques et/ou de paradoxes; le tout étant plus (fondamentalement différent) que la somme des parties ;
2. l'Auteur cherche d'abord à comprendre, à apprendre (échange interactionnel) puis à agir pour changer ;
3. l'existence d'une pluralité de réponses correctes. L'important est la qualité et la profondeur de l'analyse, la spatialité de sa présentation, la pertinence du sens et des liens que représentent son opportunité;
4. enfin et en règle générale :
  - a) la situation est toujours spécifique (Autorale);
  - b) il y a lieu d'étudier l'ensemble de la situation ;
  - c) de rester sensible aux interrelations (connectivité systémique);
  - d) d'adopter un point de vue multidimensionnel ;
  - e) de se mettre à la place des responsables ;
  - f) d'être orienté vers l'action, ce qui signifie entre autres :
    - d'aller de l'imparfait vers le mieux ;
    - de comprendre que la fin ne peut justifier n'importe quels moyens, car seule la voie d'évolution est une réalité transformante menant à un réel changement et non la poursuite de l'atteinte de la cible pour elle-même;
    - d'accepter le conflit constructeur (débat) au sein de l'organisation ;
    - d'avoir le sens du possible ;
    - d'avoir le sens de ce qui est vital, de ce qui est essentiel et de ce qui est important;

---

<sup>268</sup> **Hafsi, T., Séguin, F.; Toulouse, J.,M.** La stratégie des organisations: une synthèse, Montréal, Transcontinental, 2001

- d'avoir la volonté de prendre des décisions sur la base d'informations incomplètes et imparfaites ;
- de traduire les objectifs en programme d'action (rationalité du management);
- de s'appuyer sur l'intelligence d'action, car la direction et la prise de décision sont toujours un exercice empirique et de pratiques stratégiques (d'où l'importance de « lire sa voie », d'intégrer l'impact des différences fondamentales entre une « ascension projetée » et « une ascension accomplie »);

Figure 1.12 : Herméneutique Autorale



1.2.3. B Le modèle de l'Unité Active Autorale Constructurale

Nous avons vu que les objectifs de nos recherches-interventions tirent leurs légitimités des besoins des praticiens et des observations de recherche du terrain socio-économique. Ces besoins proviennent de causes diverses, notamment parce que les entreprises oscillent souvent entre l'auto contemplation (rapide satisfaction renvoyant à une frustration constante) et leurs problématiques stratégiques et productives, face aux marchés ainsi qu'à la concurrence en constante mutation et de plus en plus globale.

Ces besoins nécessitent donc contrer ces difficultés de pouvoir utiliser des outils innovants, facile à mettre en place (pratiques et fonctionnels) et à manipuler, ainsi que générant de fortes valeurs ajoutées.

Cette nécessité de pouvoir à court terme utilise souvent de nombreux modèles économiques qui correspondent malheureusement à un aveu d'impuissance<sup>269</sup> face aux « ruptures <sup>270</sup>» (selon Kuhn, 1983<sup>271</sup>) nécessaires dans la pratique de l'organisation et du management. En effet, non seulement la hausse des exigences de productivité dépasse récursivement et rapidement leurs possibilités, mais l'organisation du travail, la gestion du temps et des informations ainsi que la répartition du marché entre parties prenantes ont subi des changements majeurs qui se répercutent inmanquablement sur les agents, les entreprises et les organisations.

C'est-à-dire que, conjointement avec des (r)évolutions socio-psychologiques et culturelles profondes, ces faits marquent une rupture économique avec les principes de la production de masse et les économies d'échelle (Bowman et Kogut, 1995<sup>272</sup>), ainsi qu'avec la majeure partie des modèles de management stratégique.

*Ainsi l'épineuse question à laquelle sont confrontées actuellement beaucoup d'entreprises est celle de l'intégration et de l'évolution des différentes variables de création de valeur et de sens qu'elles sont censées générer (cf. connectivité dans le modèle interprétatif, figure 0.10).*

Autant dire qu'il est très difficile voire impossible d'y répondre en se centrant uniquement sur les fondamentaux de gestion (aspect procédural des connaissances), et par extension de pronostiquer - ou d'extraire une ou des solutions du substrat économique actuel sans faire

<sup>269</sup> **Vécu d'Impuissance** Prise de conscience de manquer de force, de capacités et de moyens nécessaires pour résister et répondre aux impératifs des parties prenantes et de la clientèle, du contrôle et de la limitation des risques mais aussi de la gestion de l'incertitude.

<sup>270</sup> **Rupture** ici le sens du mot rupture s'applique à la grande innovation de Kuhn, qui a été de reconnaître que l'irruption d'un nouveau paradigme ne résulte pas de la résolution des problèmes de l'ancien, mais d'un renversement qui les rend incommensurables l'un à l'autre. Ce qu'il exprime par la distinction qu'il fait entre la science normale et la science révolutionnaire.

<sup>271</sup> **Kuhn, T.** *The structure of scientific revolutions*, Chicago, Univ. of Chicago Press, 1962, pour la version française: *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1983

<sup>272</sup> **Bowman, E. H.; Kogut, B.** *Redisigning the firm*, Oxford, Oxford University Press, 1995

appel à une logique managériale de pilotage différente liée au principe de contingence générique (Savall et Zardet, 2004<sup>273</sup>).

C'est pourquoi ce qui a guidé la « recherche et la confection » du modèle applicatif<sup>274</sup> de l'Unité Active Autorale Constructurale issu du Quadrivium Autoral. Ce modèle articule la logique Autorale du management stratégique et les richesses humaines, avec l'acquisition de sens (signifié) pour l'agent socio-économique (Auteur) et le développement constructural des principes d'organisation permettant de générer de nouveaux signifiants, de créer de nouvelles valeurs (cf. modélisation interprétative, figure 1.11).

Pour ce faire, nous nous sommes d'abord tournés vers les invariants de gestion (axe de pérennisation avec les principes et la théorie socio-économiques) pour mieux encadrer les besoins de pilotage, de satisfaction des motivations. Puis nous nous sommes tournés vers les impératifs de développement et d'évolution que pourrait avoir l'Auteur socio-économique (axe de développement, avec la production et l'interprétation de sens et liens) en milieu « fortement contextualisé ».

Enfin, nous avons utilisé les principes de la modélisation interprétative et de l'unité active perrousienne que nous avons introduite précédemment. Nous avons donc cherché à représenter l'unité de base active et non réductible du Quadrivium Autoral et répondre aux exigences théoriques sous-tendant le paradigme Autoral socio-économique. Il s'agit donc d'**Unités Actives Autorales Constructurales (UA<sup>2</sup>C)**, qui seront actionnées par des **Forces Motrices Autorales** (cf. lexique).

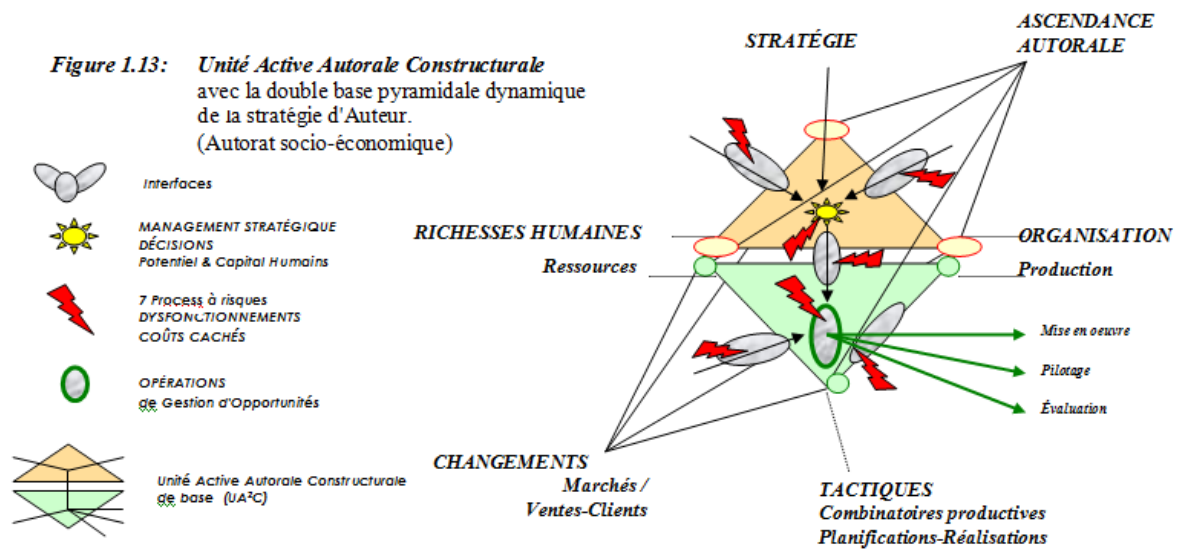
Ces Unités Actives Autorales Constructurales représentent également un point d'ancrage pour l'acquisition des connaissances, le développement de nouvelles richesses pour la génération d'évolutions personnelles et collective (transformations). Cette Unité Active Autorale Constructurale sera donc aussi composée des éléments distinctifs de la modélisation interprétative du Quadrivium Autoral (cf. fig. 1.13, ci-dessous).

Figure 1.13: Unité Active Autorale Constructurale avec la double base pyramidale dynamique de la stratégie d'Auteur.(Autorat socio-économique)

---

<sup>273</sup> Savall, H., Zardet, V. Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique, observer l'objet complexe, Préface du Pr. David Boje, Paris, Economica, 2004

<sup>274</sup> **Modèle du Quadrivium Autoral** Modèle applicatif représentant l'intégration systémique des 4 domaines; Stratégie/Ressources-Richesses Humaines/Organisation/Production.



Ainsi, grâce à l'Intelligence Autorale<sup>275</sup> et à son pilotage du système de gestion, la réussite de l'entreprise peut être en mesure de rencontrer les objectifs de satisfaction et des motivations d'évolution de son personnel ainsi que ceux des besoins de ses clients, mais aussi ceux d'une nouvelle prise de conscience dans tous les niveaux organisationnels (de l'Auteur à la Société). Pour bien apprécier l'ampleur et les caractéristiques de ce phénomène, il importe de souligner que :

- **d'une part**, les agents devront acquérir un niveau de formation générale théorique et professionnelle pratique plus important qu'aujourd'hui (une large majorité de ces derniers seront encore à un niveau ne correspondant pas à la réalisation des objectifs généralement posés, d'où la nécessité d'un outil de gestion des savoir-faire), et que,

<sup>275</sup> **Intelligence Autorale** Terme faisant référence aux théories piagétienne de l'acquisition des connaissances, de l'évolution des conduites et du développement de l'intelligence de l'individu, mesurables en fonction de ses réponses et de ses actions sous forme d'adaptation à son milieu et motrice de son développement.

Piaget définit l'intelligence comme la capacité d'adaptation face aux problématiques de l'environnement. Cette adaptation particulière est le jeu des facultés d'accommodation et d'assimilation du sujet. Ici l'Intelligence Autorale a pour but de juguler l'action naturelle de l'individu qui tend à dérégler le couple efficacité-efficience de ses actions et de l'organisation (entropie). Ce dérèglement correspond à des désordres, des dysfonctionnements et des coûts cachés ainsi qu'à une baisse de la coopération dans le dosage conflits-coopération. Ces derniers conduisent inévitablement à une destruction de valeurs ajoutées. C'est intelligence va donc non seulement s'appliquer au management de la planification, de la mise en œuvre et de la coordination des actions du sujet et de l'organisation, mais aussi sur l'action concertée et délibérée de l'implication des différentes parties prenantes, quel soient humaines (richesses sous forme de capital et de potentiels) ou physiques voire techniques (ressources).

- *d'autre part*, il y a lieu d'attacher plus d'importance à l'éducation managériale<sup>276</sup>, à l'intérêt (apport de sens) et aux conditions du travail, aux conditions de la pleine activité ainsi qu'à leur rémunération (enrichissement du travail et de la personne), étant entendu que le niveau de vie moyen se doivent de dépasser les besoins essentiels de subsistance (survie et sécurité) pour accéder à des valorisations différentes de la vie active,
- *enfin* la capacité de prendre et d'assumer des responsabilités ainsi que de disposer d'une réelle autonomie. Cette dernière est indispensable pour que le dynamisme et la recherche d'innovations, le dépassement des idées et des structures traditionnelles entretiennent la motivation du personnel, de même que l'aptitude des dirigeants et des cadres à être des leaders et des négociateurs.

Faute de ces actions et de réels investissements constants, on peut craindre pour l'application des principes de cohérence et de confiance, l'amélioration des performances et la génération de croissance, véritables pierres angulaires de l'Autorat socio-économique.

De plus, cet esprit d'entreprendre, d'être Auteur de ses activités, va de pair avec une large information, une sensibilisation de chacun aux impératifs de gestion et aux faits économiques, une participation à l'élaboration des objectifs et aux prises de décisions et un effort d'objectivité, tant dans l'appréciation des performances que dans l'évaluation des faits.

---

<sup>276</sup> **Éducation** Éduquer n'est pas former (Génot, 2007). En effet l'éducation rend compte avant tout de l'importance:

- du processus d'apprentissage sur le travail des mises en forme du savoir-faire,

- de la manière de comprendre la formation et de l'acquisition de connaissances sur la réalisation et l'organisation de nouvelles formes, sur l'entraînement au le façonnage de nouvelles dispositions.

Éduquer porte son attention sur l'action même d'instruire, sur la pertinence du développement de facultés particulières, notamment celles du management c'est-à-dire du savoir piloter, du savoir-être et vivre.

Ainsi une éducation réussie et fructueuse présentera, parmi d'autres, les caractéristiques suivantes :

elle développera les facultés de prise de conscience, d'imagination et de créativité,

elle valide par son retour en forte valeur ajoutée, les investissements personnels, institutionnels et pédagogiques entrepris,

elle permettra d'apprendre tout au long de sa vie et de renouveler ses facultés de représentation ,

elle prédisposera chacun à l'échange et à la négociation, au travail en équipe et à une plus grande lucidité.

Ces différents points sont essentiels. En effet, l'introduction d'innovations quelles qu'elles soient suppose l'adhésion et l'ouverture à la nouveauté ; aussi tout qu'au long d'une vie active faudra-t-il être tantôt professeur tantôt élève. Aussi le potentiel de maturation doit engendrer une cinétique évolutive identitaire et s'intégrer dans des démarches de progrès significatives.

Conjointement avec le perfectionnement, la mise à jour et le renouvellement des connaissances, l'éducation et la formation doivent demeurer un souci important pour l'entreprise, car sa ressource essentielle et principale de création de valeur, l'homme, sera ainsi entretenue et valorisée dans un environnement rapide et compétitif. Elles devrait être instaurées et pratiquées tant au niveau général qu'au niveau technique et professionnel. Elles constitueront et assureront la mobilité ainsi que l'adaptation « plastique » évolutive indispensables de l'Auteur socio-économique.

L'entreprise ne sera plus dirigée vers une croissance, mais elle sera animée et orientée par elle, via le consensus négocié, la reconnaissance et la prise en compte des différences et la participation pro-active de chacun.

Ce que seront demain les entreprises met donc en évidence l'importance d'une métamorphose organisationnelle profonde partant de l'individu, et partant d'un management stratégique novateur pour le piloter. Ainsi, dans une économie fondée sur le changement et la mobilité, l'amélioration constante des performances, une éducation managériale et l'existence d'une population active bien formée, est certainement l'un des facteurs de développement le plus important.

La prochaine section traite *des différentes dimensions managériales* qui sont en jeu lors des prises de décision et des actions menées (ingénierie stratégique) par les individus-Auteurs sur l'environnement sous forme de pilotage (direction, planification et mise en oeuvre des actions).

Ces dimensions serviront ultérieurement de « réservoir » des différents indicateurs qui vérifient et valident les impacts attendus du volontarisme dans la stratégie d'Auteur et du développement de l'Intelligence Autorale sur les performances et la croissance.

### 1.2.3. C Les dimensions du modèle Autoral

Pour compléter la structure du modèle Autoral<sup>277</sup> (cf. chapitres 1.1.3. A et 1.1.4. B) nous allons aborder dans cette section les différentes dimensions socio-économiques qui sont articulées dans notre recherche :

1. *la dimension organisationnelle* (structurale et fonctionnelle) qui s'intéresse à la systémique relationnelle sur l'environnement interne comme externe ainsi qu'au capital<sup>278</sup> organisationnel que nous appellerons "**NATIF**" (**N**aturel, **A**utoral, **T**echnique [technologie et matériel], **I**mmatériel et **I**nformationnel, **F**inancier).

Cette systémique prend aussi en compte les interactions potentielles de la structure (organisation et groupes) et des individus avec leur milieu, mais aussi les différentes relations managériales quant à la sélection des choix, la prise de décision ainsi que les planifications et les mises en oeuvre qui en résulte.

Ces dimensions comprennent encore les aspects de la contractualisation qui renvoie à la

---

<sup>277</sup> **Modèle Autoral** Le modèle Autoral que nous proposons comporte quatre dimensions de base qui ont pour objectif commun la création de valeur socio-économique et de performances ainsi que de générer de la croissance.

<sup>278</sup> **Capital organisationnel** Ce capital se retrouve représenté tant dans la structure que porté par les fonctions qui l'"incarnent" (car il représente la raison d'ÊTRE). Il représente un certain potentiel de et pour l'entreprise qui sera repris sous un autre item que l'on appelle "ressources" au niveau de la production des services (car il permet de FAIRE).



négociation et la coopération, qui peuvent être soit formels ou informels, explicites ou implicites. La contractualisation permet d'échanger et de construire une plate-forme plurielle et mutuelle d'action, afin d'orienter et de concrétiser l'échange en vue des objectifs à atteindre;

2. **la dimension opérationnelle** qui mobilise l'analyse socio-économique (ASE) et la Stratégie d'Auteur Managériale. Il s'agit ici de suivre le pilotage des différents projets ainsi que l'utilisation appropriée des outils de gestion comme par exemple le diagnostic et l'anamnèse (pour une définition, cf. lexicque, in table des annexes). Cette dimension s'intéresse aux différentes missions comme autant de mandats opérationnalisant en les transactions et la création de valeur. Le mandat permet donc le pilotage des parties prenantes, la réalisation du potentiel et la fructification du capital. Cette dimension donne toute l'ampleur de l'importance de la reconnaissance de l'implication des compétences afin d'inscrire les actions dans un cadre de pilotage stratégique, c'est-à-dire de réduire les écarts entre vision à court terme et vision à long terme en fonction de buts assignés ;
3. **la dimension cognitive**, qui s'appuie le traitement de l'information, l'étude de la pensée et la production de sens ainsi que les différents « processing » d'interprétation. Il s'agit par exemple de l'élaboration des différentes stratégies, du développement de la confiance, de la responsabilité et de l'éthique, de l'acquisition des connaissances (apprentissage, formation, retour d'expérience), des DPM<sup>2</sup> en tant que "forces motrices autorales" et véritable moteur de création de valeur. Ces dernières orientent les activités de l'organisation vers des finalités valorisées. Ces phénomènes seront alors analysés comme des processus menant à des réalisations,
4. **la dimension des richesses humaines** (capital et potentiel) mettant en jeu les construits et les intelligences Autorales cfau profit des performances et de la croissance, intégrant verticalité et horizontalité (Schutz, 1994<sup>279</sup>).

Ces quatre dimensions, via les projets de recherche qui leur sont relatifs, peuvent être évaluées par rapport à l'atteinte des objectifs (efficacité) et par rapport au rendement (efficience) de création de valeur. Les indicateurs de mesures issus de ces dimensions s'attacheront à mesurer et à qualifier le management du degré des risques (contrôle et limitation) et des incertitudes, la gestion des contraintes et l'évolution qui auront permis à l'objet de recherche d'être performant et d'afficher une croissance positive.

---

<sup>279</sup> Schutz, W. The Human element, San Francisco, Jossey Bass, 1994

Pour une meilleure représentation, elles s'articulent avec les divers éléments des quatre niveaux d'objectifs de réalisations et de moyens sous forme d'un canevas. De la sorte que les différents items de ce croisement jusqu'à la réalisation des projets de recherche forment une « carte opérative » détaillée selon le tableau 1.04 ci-après.

**Tableau 1.04:** Les 4 Niveaux d'Objectifs de Réalisations Stratégiques et de Moyens

Niveaux d'Objectifs de Réalisations & de Moyens	Champs de Recherche de l'Autorat	Objets de Recherche	Dimensions de Recherche	Projets de Recherche
<b>1:</b> <i>Liens Immanents</i>	Stratégie & Gestion Modélisation	<b>Stratégie d'Auteur Managériale (SAM)</b> Management Stratégique	Organisation Systémique & Analytique	PARADIGME De L'AUTORAT SOCIO-ÉCONOMIQUE
<b>2:</b> <i>Sens &amp; Références</i>	Développement Identitaire et des Savoirs-y-Faire Maturation Relationnelle	<b>"Ascendance Autorale"</b> Acquisition des Savoirs, et DPM <sup>2</sup>	Cognition & Prise de Conscience	COHÉRENCE ET CONFIANCE
<b>3:</b> <i>Guidance Pratique</i>	Ingénierie de Management Analyse, Planification Mise en œuvre Pilotage, Évaluation	<b>"Authorware" (ingénierie et outils)</b> R <sup>2</sup> G <sup>2</sup> A Production et logistique	<b>Forces Motrices Autorales</b> Opérations	PERFORMANCES ET CROISSANCE
<b>4:</b> <i>Transcendance logique</i>	Evolution Actualisation Réalisationnelle	<b>"Authorfare" (Voie de l'Auteur)</b> Intelligence Autorale	<b>Richesses Humaines</b> Capital et Potentiel	CHANGEMENTS personnel et organisationnel DÉVELOPPEMENT durable et équitable

Ainsi ce programme de recherche est guidé par l'idée d'interpréter l'activité Autorale organisée à partir d'une large variété de points de vue pour que ce modèle interprétatif puisse refléter la richesse des activités de l'organisation (Brooks, 1997<sup>280</sup>). Quant à la pertinence de l'apport des sciences cognitives, afin d'envisager les activités organisées comme un système cognitif en tant que tel (Laroche, 1997<sup>281</sup>), il nous permet quant à lui, d'intégrer les principaux concepts complexes de la socio-psychologie dans une représentation de l'activité économique.

<sup>280</sup> Brooks, I. Call my Bluff: Multiple Interpretations of an Organizational Process, in the British Journal of Management, Blackwell, Vol 8, Issue 4, Dec., 1997, pp. 269 - 282

<sup>281</sup> Laroche, H. L'entreprise close: une approche cognitive, in coordonné par Besson P., Dedans-Dehors, nouvelles frontières de l'organisation, Paris, Vuibert, 1997, pp. 171-191.

Plus spécifiquement, nous verrons pourquoi ce modèle peut faire de l'Intelligence Autorale<sup>282</sup> une des principales réalités du fonctionnement de l'organisation, sans pour autant oublier les flux d'informations qui restent l'autre élément majeur des traitements décisionnels. L'organisation se verra donc dotée de structures, de fonctions et de comportements pour lesquels les éléments de cohérence, de confiance, de performances et de croissance seront à la base des responsabilités sociétales qu'ont les entreprises et les individus (Collins et Porras, 1996<sup>283</sup>; Bartlett et Ghoshal, 1998<sup>284</sup>).

Par cette représentation, l'entreprise, loin d'être vue uniquement comme un lieu ouvert et fluide, pourrait être envisagée dans sa complexité et apparaître comme un produit de contingences (connaissances contextualisées), de réalités extérieures (Varela, 1989<sup>285</sup>) projetées vers un plan de réalisation et des connaissances plus régulées (connaissances procédurales), ainsi que des expériences (vécu) et de la gestion d'énergie intérieurs (connaissances liées à l'entropie).

Suivant les logiques d'action de la stratégie d'Auteur que nous envisageons d'explorer, une réflexion approfondie a été portée sur les différents modèles sous-tendant des logiques d'actions et de développement que vous retrouverez en annexe (cf. § 3 des réflexions, in table des annexes). Nous aimerions rappeler que parmi les questions principales au niveau économique que soulève ce modèle, se trouve celle de l'efficacité et l'efficience socio-économiques attendues, de son originalité et de sa variété, ainsi que de la validation du modèle du paradigme de l'Autorat socio-économique.

C'est pourquoi la présentation de ce modèle d'interprétation analytique, systémique et cognitif de l'activité, nous a lancé dans la recherche d'activités exploitables en gestion qui s'inspireraient de ce modèle d'interprétation, car une démarche d'organisation ne se réduit pas au seul dessein d'un modèle théorique mais se construit à l'épreuve de la réalité (Boeri et Bernard, 1998<sup>286</sup>).

Nous avons retenu trois cas représentatifs de recherche-intervention parmi notre corpus de recherche pour la démonstration de nos hypothèses (cf. planche 12 : tableau de recherche et d'interventions).

---

<sup>282</sup> **Intelligence Autorale** Capacité d'adaptation (double jeu de l'accommodation et de l'adaptation aux défis socio-économiques, en mettant notamment à profit les 4 piliers de gestion Autorale (cohérence, confiance, performances et croissance) à des fins stratégiques d'accomplissement tant au niveau individuel que collectif.

<sup>283</sup> **Collins, J.; Porras, J. I.** Bâties pour durer, les entreprises visionnaires ont-elles un secret?, Paris, First, 1996

<sup>284</sup> **Bartlett, C. A.; Ghoshal, S.** L'entreprise individualisée, Paris, Maxima, 1998

<sup>285</sup> **Varela, F.** Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant, Paris, Seuil, 1989

<sup>286</sup> **Boeri, D.; Bernard St, K.** Organisation et changement, Paris, Maxima, 1998, p. 372

Il s'agit d'un cas secteur privé de la finance, d'un autre du secteur public de la gouvernance et d'un du secteur de la santé.

Pour faire suite à la modélisation, nous allons aborder maintenant les hypothèses de recherche dans le chapitre suivant. Les hypothèses traduisent des données sur le monde qui nous entoure et le modèle duquel elles se sont développées, doit être accessible à toute représentation adéquate. Le modèle ainsi correctement formulé a pour but d'explicitier l'agencement (les interactions) de ces données, de sorte que sa pertinence puisse être appréciée et mesurée. Aussi le moment essentiel de la modélisation reste celui du choix de ces hypothèses, c'est ce que nous allons voir dans la section suivante.

#### 1.2.4. Les hypothèses de recherche

##### *1.2.4. A L'hypothèse centrale*

D'ordinaire, la recherche d'hypothèses n'est pas l'effet d'une invention mais celui d'un pouvoir de raisonner par lequel nous allons à la recherche de solutions issues d'une problématique.

Le concept d'hypothèse est donc partie prenante de toute activité intellectuelle et théorique puisque celle-ci est, d'une façon ou d'une autre, une tentative d'explication et de prédiction des phénomènes de la réalité. Ainsi, une hypothèse est toujours, dans le cadre d'une théorie déjà constituée, une supposition, en attente de confirmation ou d'infirmité, qui tente d'expliquer un groupe de faits ou de prévoir l'apparition de nouveaux phénomènes.

Composé d'un concentré d'éléments qui engagent la compréhension globale de la nature d'une théorie scientifique, ce concept peut alors donner lieu à des positions très divergentes, voire opposées, sur sa nature, son origine et sa fonction.

Cependant en ce qui concerne le concept d'Auteur en socio-économie, il nous a été impossible de trouver quelque chose de semblable dans la littérature scientifique existante.

Aussi pour formuler notre hypothèse de base, nous nous sommes inspirés de l'objet principal du travail de Charles Sanders Peirce (1978<sup>287</sup>) qui est la logique de l'abduction. Cette logique appliquée à la recherche en sciences de gestion a déjà montré toute sa pertinence et produit des résultats actionnables (Angué, 2007<sup>288</sup>; Simon, 2007<sup>289</sup>), car l'abduction consiste à passer de l'observation de certains faits à la supposition d'un principe général, qui permet ensuite de déduire les faits observés tels qu'ils sont ou que l'on s'attend à ce qu'ils deviennent.

---

<sup>287</sup> Peirce, C. S. *Écrits sur le signe*, Paris, Seuil, 1978

<sup>288</sup> Angué, K. *L'abduction dans la méthode scientifique peircienne et son application en sciences de gestion*, Paris, Seuil, 1978

<sup>289</sup> Simon, E. *Être à la fois abductif, infirmationniste et constructiviste. Étude de cas et résultats actionnables*, Paris, Seuil, 1978

L'abduction part donc de l'effet pour remonter à la cause; elle cherche ce qui dans la cause explique l'effet observé. Ce type de raisonnement (aussi appelé raisonnement réductif) est donc un raisonnement qui, d'un ensemble donné de faits, mène à une hypothèse explicative de l'ensemble.

Ainsi, pour compléter la déduction et l'induction, le procédé d'abduction peut être considéré comme un troisième mode de conclusion scientifique, que l'on peut schématiser dans le tableau 1.05 ci-dessous:

Tableau 1.05: Déduction-Induction-Abduction

<b><i>DÉDUCTION</i></b>	<b><i>Sciences formelles</i></b>
Règle:	Tous les poissons provenant de ce lac sont gris
Cas:	Ces poissons proviennent de ce lac
Résultat:	Ces poissons sont gris
<b><i>INDUCTION</i></b>	<b><i>Sciences expérimentales</i></b>
Cas:	Ces poissons proviennent de ce lac
Résultat:	Ces poissons sont gris
Règle:	Tous les poissons provenant de ce lac sont gris
<b><i>ABDUCTION</i></b>	<b><i>Sciences expérimentales</i></b>
Résultat:	Ces poissons sont gris
Règle:	Tous les poissons provenant de ce lac sont gris
Cas:	Ces poissons proviennent de ce lac

*Notre hypothèse de base* peut alors s'énoncer ainsi (cf. annexe 05, Modes de recherche, pilotage et hypothèse de base):

***Résultat:*** *Nous avons observé que des acteurs économiques qui seraient devenus des "Auteurs socio-économiques", selon un processus autorale et pratiquant une stratégie autorale managériale (SAM) identifiables, génèrent de meilleures performances et une meilleure croissance socio-économique.*

**Règle:** *Alors, tous les acteurs économiques pourraient devenir des "Auteurs socio-économiques"; selon un processus autorale original et pratiquant une stratégie autorale managériale authentifiée et devraient générer des performances supérieures ainsi qu'une meilleure croissance socio-économique. Ceci d'AUTANT PLUS s'ils appliquent l'analyse socio-économique (ASE),*

**Cas:** *Nous voulons démontrer par nos études de cas, qu'il existe:*

1. *un processus Autoral managérial identifié sous le terme "d'Authorfare",*
2. *une Stratégie Autorale Managériale (SAM) authentifiée, associés à des outils autoraux opérationnalisés ("Authorware"),*
3. *tels que les acteurs économiques ("Homo Economicus") puissent :*
  - *devenir des "Auteurs socio-économiques" et développer une "Intelligence Autorale" efficiente,*
  - *contribuer au "Welfare",*
  - *valider et contribuer à enrichir l'Analyse Socio-Économique (l'ASE et son processus du "Seamfare"),*
  - *générer des performances supérieures (création de valeur),*
  - *développer une meilleure croissance socio-économique et suivre un sentier "d'Ascendance Autorale".*

Ainsi notre hypothèse générale abduite recherche surtout des explications, ou pour le moins des reconnaissances, mais elle n'est pas du même niveau observationnel que les faits qu'elle tente d'expliquer. C'est ce qui, selon Peirce, différencie fondamentalement l'abduction de l'induction (Peirce, 1955<sup>290</sup>).

Aussi, l'abduction n'est pas l'objet d'une invention – ou invention d'une hypothèse - mais surtout elle a pour but de mettre en lumière un principe d'explication qu'il s'agit de valider.

Cette explication provient du choix d'une ou plusieurs propriétés particulières. Elle souligne et reconnaît des faits connus et ne sera qu'a posteriori admise comme la bonne explication.

---

<sup>290</sup> Peirce, C. S. "Abduction and Induction", In "Philosophical writings of Peirce", chap. 11, New York, Dover, 1955

L'abduction fait partie chez Peirce d'une conception globale de la méthode scientifique mais elle a récemment été formalisée dans un cadre logique.

C'est à dire, qu'étant donné un résultat B et la connaissance que la règle A implique B, l'inférence du nouveau cas C est une abduction. A est l'explanans et B l'explanandum. Ainsi, alors que la déduction sert à déterminer les conséquences logiques d'une théorie, l'abduction vise à expliquer des faits nouveaux en se fondant sur cette théorie, ici la théorie socio-économique (effet rétroductif).

Dans la perspective de construire un concept de raisonnement et de comportement stratégique (le SAM) ainsi qu'une nouvelle typologie d'Auteur en socio-économie, l'abduction révèle encore une caractéristique importante dont nous devons tenir compte: elle reste incertaine même si elle est suffisante. Ce point est essentiel dans la perspective de l'étude du contrôle et de la limitation des risques face à la complexité des relations cognitives.

C'est pourquoi nous devons encore nous pencher sur cette incertitude qui est très souvent considérée comme un effet direct de l'absence de démonstration établie ou de logique stable disponibles. Cette incertitude renvoie également à une différence, en apparence importante, entre l'hypothèse dans les sciences dites formelles, comme la logique ou les mathématiques, et l'hypothèse dans les sciences dites expérimentales et empiriques, comme la physique, la chimie ou l'économie, et notamment à partir desquelles cette recherche a été menée.

En effet, dans les sciences formelles, la recherche considère qu'il y a lieu de procéder essentiellement de façon déductive. Cependant un concept d'hypothèse est également forgé comme supposition créatrice lorsque le chercheur voudrait l'appliquer dans les sciences expérimentales. À l'inverse, dans les sciences expérimentales, la recherche met au départ l'accent sur les procédures inductives à l'œuvre (observations empiriques) et elle tente de généraliser ensuite le concept d'hypothèse à partir de cas donnés qu'elle cherche à légitimer.

L'hypothèse est alors considérée comme une des bases du raisonnement par induction. Ce raisonnement consiste à généraliser à partir d'exemples. Il s'agit donc d'affirmer de façon pertinente et rigoureuse des hypothèses que l'expérience n'a pas infirmées ou réfutées. De plus, il y a lieu de mesurer et de valider l'acceptation du pourcentage d'erreurs, car l'on ne peut pas faire confiance à la règle de la généralisation.

Ainsi la recherche et la compréhension d'une rationalité Autorale permettront à nos hypothèses de se métamorphoser d'abductives (elles cherchent ce qui dans la cause explique l'effet observé) via l'expérimentation, en inductives et d'évaluer les influences et la nature du rapport entre la cause et les effets escomptés.

Ainsi *notre hypothèse centrale* peut s'énoncer comme suit:

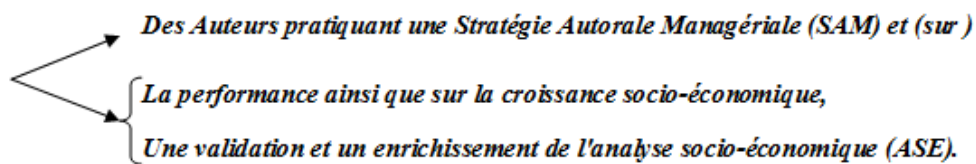
**Cas:** *Nous voulons démontrer que tous les acteurs économiques que nous avons observé et qui sont devenus Auteurs en pratiquant une Stratégie Autorale Managériale (SAM), enrichissent l'analyse socio-économique (ASE) et génèrent de meilleures performances ainsi que de la croissance socio-économique.*

**Résultat:** *Nous avons observé que des acteurs économiques qui sont devenus des Auteurs selon un processus Autoral original identifié en pratiquant une Stratégie Autorale Managériale (SAM) authentifiée, génèrent de meilleures performances ainsi que de la croissance socio-économique.*

**Règle:** *Tous ces Auteurs socio-économiques, pratiquant une stratégie Autorale Managériale et qui appliquent l'analyse socio-économique (ASE), génèrent de meilleures performances et de la croissance socio-économique.*

En d'autres termes synthétiques:

*Il existe un rapport direct, une influence enrichissante et croissante entre:*



Pour ce faire, nous utilisons la recherche-intervention afin de recourir à l'expérience issue d'une relation formelle (contractualisée) et paramétrable entre des besoins et leurs solutions. En effet c'est grâce à l'étude de ces expériences (terrains d'interventions, vécus des praticiens, influences complexes cognitives des parties prenantes) plutôt que de l'organisation logique des théories, que l'on peut dicter un choix enrichissant entre les hypothèses.

De la sorte, nous aurons recours à une pluralité typologique d'hypothèses qui sera également exploitée pour établir une hiérarchie dans la force des hypothèses. Nous constituerons donc un corps d'hypothèses en tant que noyau dur (ordonnancement synthétique et ordonné des questionnements du chercheur).

Puis de ce dernier, nous franchirons un nouveau palier avec l'organisation de ces questionnements en trois niveaux d'hypothèses: les hypothèses descriptives, explicatives et



prescriptives que nous reprendrons dans le cadre de l'arborescence du corps d'hypothèse dans les prochaines sections de cette partie introductive.

#### 1.2.4. B Le corps d'hypothèses

Dans le chapitre 0.2.4 de cette introduction générale, nous avons énoncé l'hypothèse de base de la recherche. Nous allons maintenant aborder le noyau dur de la thèse constitué par le corps d'hypothèses et son Arborescence<sup>291</sup>, mais aussi examiner de plus près la pertinence des faits observés, la réalité décrite, la valeur de l'expérience et la véracité de l'enquête scientifique.

En constituant l'arborescence de corps d'hypothèses (voir annexe 04), nous souhaitons répondre à une volonté de rigueur épistémologique avec une articulation en trois niveaux distincts d'hypothèses qui structurent la progression dans l'engagement du chercheur ce qui permet d'afficher de manière synthétique et ordonnée les questionnements de ce dernier (Savall et Zardet, 1995<sup>292</sup>).

Ainsi, nous pouvons distinguer trois niveaux distincts d'Hypothèses qui sont:

1. **Les hypothèses descriptives**: ce sont des informations d'observation, de constat, qui sont alimentées et démontrées, à l'aide de matériaux expérimentaux et bibliographiques. Ce sont des propositions de représentation du champ d'observation.
2. **Les hypothèses explicatives**: c'est la sélection par le chercheur des explications pertinentes sur les causes et les origines des signes observés.
3. **Les hypothèses prescriptives**: ce sont des essais de prédiction que le chercheur propose en termes de solutions possibles, ou de convictions profondes.

Les hypothèses descriptives pourraient être appelées des faits. Cependant, nous voudrions expliquer plus précisément pourquoi nous les qualifions d'hypothèses descriptives et en quoi elles sont importantes dans notre recherche.

---

<sup>291</sup> **Arborescence.** Ce terme traduit le fait d'un devenir, d'une maturation de la croissance, d'une évolution et d'une réalisation structurale des performances (qui tend vers un optimum selon Bejan).

Plus particulièrement elle exprime aussi le fait de déployer une organisation ramifiée de façon créative innovante, de telle sorte que le développement des principes des Unités Actives Autorales Constructurales (UA<sup>2</sup>C), en passant par l'expression des valeurs Autorales, se rende jusqu'aux réalisations et aux expériences de terrain.

L'arborescence, en contenant à l'intérieur d'elle-même les représentations des quatre piliers de l'Autorat socio-économique, représente aussi la méthode Autorale de compréhension des procédés complexes en faisant intervenir des problèmes de nature mixte avec des variables discrètes pour le choix des unités et variables continues dans l'étude des différentes conditions de fonctionnement socio-économique.

En reconnaissant les différentes conditions de fonctionnement on peut en étudier les structures possibles, valider la modélisation et les hypothèses correspondantes à l'élaboration des choix, à la prise de décision, à la planification et la mise en œuvre des procédures respectives aux objectifs préalables.

Ce type de méthodologie est analogue à l'ingénierie assistée par ordinateur (IAO), qui a révolutionné bon nombre de domaines industriels et de recherche.

<sup>292</sup> **Savall, H., Zardet, V.** La dimension cognitive de la recherche-intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive, Revue Internationale de Systémique, janvier 1995

Cela renvoie à la définition d'une hypothèse et au filtre cognitif qui anime tout chercheur. En effet, une hypothèse se définit comme une affirmation, qui exige une démonstration et une validation. Reconnaître qu'une observation peut ne pas être un fait absolu, c'est admettre l'effort de communication à produire, vis-à-vis de lecteurs qui ne percevraient peut-être pas une situation de la même manière que nous, car nous filtrons, au sens le plus général de l'interprétation, ce que nous observons.

Ainsi en ce qui concerne la description de l'Autorat socio-économique, comme le souligne Karl Popper (1994<sup>293</sup>), on ne saurait confondre la probabilité d'une hypothèse avec celle d'un événement. Cette confusion conduit à identifier probabilité d'une hypothèse avec probabilité de propositions énonçant l'occurrence de certains événements. L'illusion créée contraindrait le chercheur à faire comme si l'hypothèse était identique à une suite de propositions d'observations, ce qui est faux et rend notre tâche encore plus ardue. De plus Popper ne retient d'une hypothèse que sa capacité à être testée. Il considère, selon son célèbre critère de falsifiabilité, qu'une hypothèse est empiriquement informative si et seulement si elle est incompatible avec au moins un énoncé d'observation possible, et plus une hypothèse interdit, plus elle dit.

Pour ces raisons, il avance que la probabilité logique et la probabilité statistique ne conviennent pas pour servir de degré de confirmation, puisque la possibilité d'être confirmée doit croître avec celle d'être soumise à des tests, et donc avec l'improbabilité logique (absolue) et la richesse de son contenu. C'est pourquoi les hypothèses explicatives et prescriptives, au risque de devenir dogmatiques, permettent de dépasser l'inductiviste et le vérificationniste, qui ne souhaiteraient que leurs hypothèses soient confirmées en espérant rendre leurs hypothèses plus fermes et irréfutables grâce à leurs preuves. Quant à nous, en suivant Popper, nous parlerons plutôt de degré de corroboration et d'influence, compte rendu des résultats de nos efforts sincères pour structurer notre pensée et le corps de nos hypothèses.

De plus les aspects explicatifs et prescriptifs sont indispensables à toute science de gestion dans le sens d'un apport direct à l'action collective, et apportent toute leur pertinence dans le cadre du management stratégique (science de l'aide à la décision). Ils n'ouvrent pas seulement la voie au dépassement de leur justification par la seule efficacité des connaissances qu'ils pourraient produire. Mais au delà d'un constructivisme pragmatique, ils nous conduisent à

---

<sup>293</sup> **Popper, K.** Conjectures et réfutations: la croissance du savoir scientifique, Paris, Payot, 1994

rechercher une justification en valeur et un couplage entre le "fondamental" et le "finalisé" (David, 2000<sup>294</sup>).

#### 1.2.4. C Arborescence (des Hypothèses)

L'arborescence<sup>295</sup> des hypothèses est au delà des résultats la clé de voûte procédurale descriptive de la recherche. Elle est la marque du passage "d'une connaissance ordinaire" à la connaissance scientifique (Kaufmann, 1996<sup>296</sup>). L'intention ici est d'exposer clairement et synthétiquement les enjeux des choix, l'explicitation et le sens des différents niveaux de recherche qui sous-tendent le travail de recherche.

Ce besoin répond à nos aspirations quant au design de recherche qui nous a permis de clarifier son espace et son fil conducteur avec les thèmes et sous-thèmes de l'objet de recherche, complétés par notre posture épistémologique, la problématique et les hypothèses de base et centrale.

Vous retrouverez cette arborescence de façon complète dans l'annexe 6, et de façon intégrée dans la figure 1.14 ci-après.

### **Figure 1.14:** Arborescence des Hypothèses

---

<sup>294</sup> **David, A.** La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en sciences de gestion?, in David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Vuibert, 2000

<sup>295</sup> **Arborescence** L'utilisation du concept de l'arborescence pour la création et le déploiement des hypothèses peut se comprendre à la fois métaphoriquement (symboliquement désigné par les mains, cf. ci-contre), mais aussi très littéralement (représenté par l'arbre lui-même).

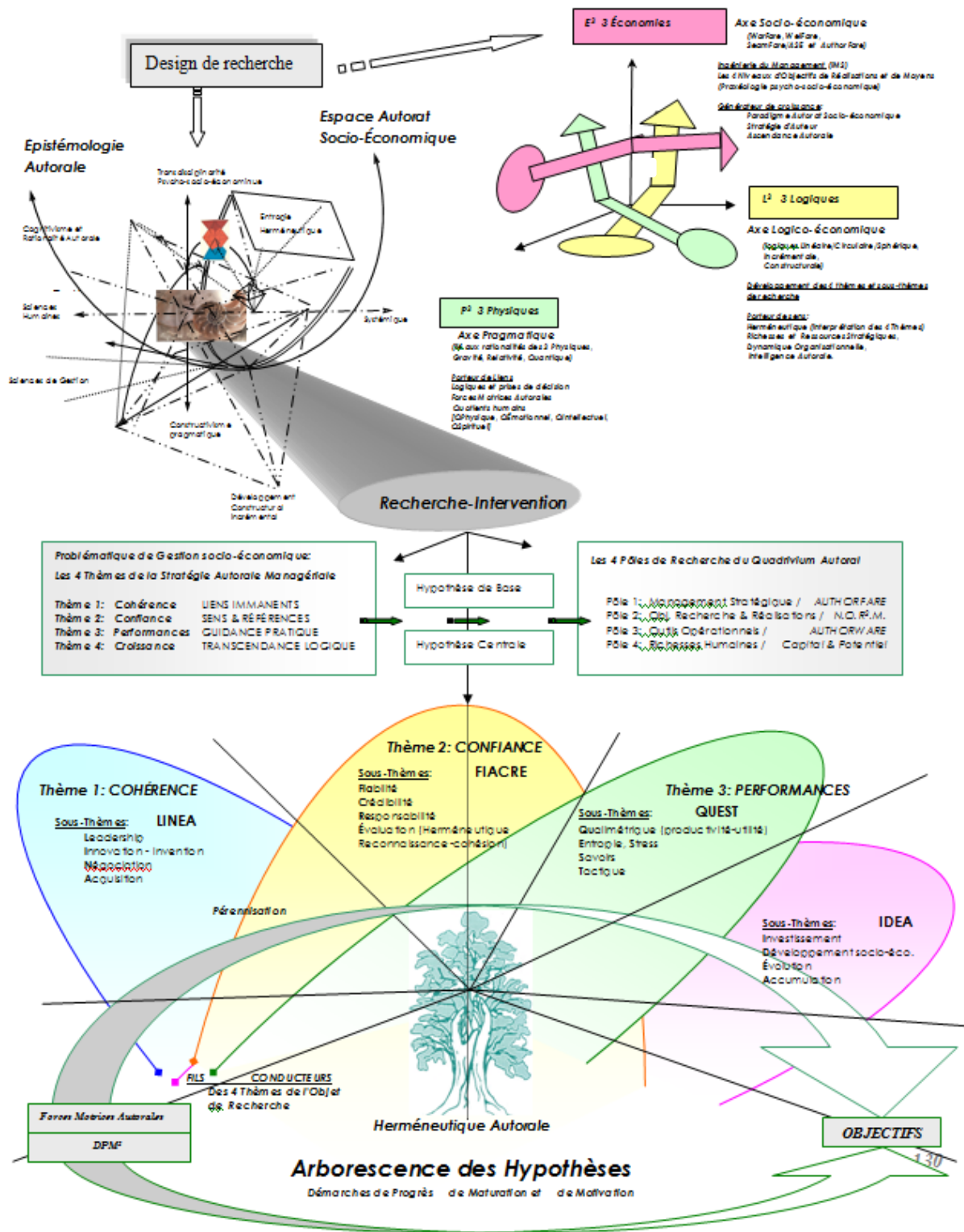
En effet, le fait de devenir un arbre implique l'idée d'une croissance, d'une maturation, mais aussi du déploiement d'une organisation ramifiée et interdépendante, qui marque la recherche, la production et l'interprétation du sens et des liens.

Cependant ce concept implique également les caractéristiques de l'innovation et de l'invention. En effet, personne ne peut prédire à l'avance quels seront la structure et l'importance de l'arbre en s'appuyant sur les caractéristiques de la graine.

Aussi, en partant des racines comme des principes des Unités Actives Autorales Constructurales, en passant par le tronc de l'expression de leurs valeurs, nous arrivons jusqu'aux réalisations, avec comme représentations saillantes la portée et l'ampleur de la ramification de leurs branches ainsi que de leur feuillage comme autant d'expériences donnant une structure et une forme fonctionnelle à l'ensemble.

Effectivement en regardant un arbre, plusieurs représentations concourent au sens et aux liens que l'on veut bien donner à chacun des faits remarquables et identitaires de son arborescence, les reliant métaphoriquement aux actions socio-économiques et à la création de valeur.

<sup>296</sup> **Kaufmann, J.C.** L'entretien compréhensif, Paris, Nathan, 1996



Vous retrouverez également le corps des Hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives correspondantes aux quatre sous-thèmes définis auparavant en annexe.

Cette démarche constructive et structurante pour la pensée l'a aussi été pour l'opérationnalisation de notre recherche, car comme le dit Isabelle Barth: "l'enjeu est de

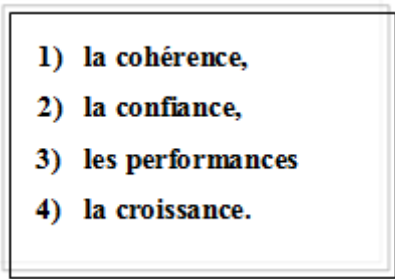
comprendre la recherche `telle qu'elle se fait` et le fruit de cette analyse réflexive fait partie intégrante de la production de connaissance" (Barth, 2002<sup>297</sup>).

### 1.2.5 Recherche-intervention et terrains d'expérimentation

#### 1.2.5. A Canevas général

En récapitulant, nous avons donc :

- ***Le concept central*** et projet de recherche de cette thèse qui se focaliseront sur la Stratégie d'Auteur Managériale (SAM), sorte de "Mix Autorial" de gestion comportant 4 « piliers », quatre items de base:

- 
- 1) la cohérence,
  - 2) la confiance,
  - 3) les performances
  - 4) la croissance.

- ***Le champ de recherche*** s'exprimant à quatre niveaux comprenant:
  - 9 l'activité socio-économique et son herméneutique, la rationalisation et les prises de décisions,
  - 10 les modalités changeantes d'accès aux ressources, le développement des richesses humaines et l'optimisation organisationnelles (niveau micro),
  - 11 les échanges relationnels visant la spécialisation et l'intégration des services, mais aussi des impacts de l'évolution des technologies et des services (niveau meso),
  - 12 l'infra dans la quête de l'implicite, de l'espace et des signaux cachés. c'est-à-dire l'activité personnelle et sociale des individus dans leur réalité (pleine activité) et/ou dans leurs représentations,
  - 13 le développement durable et les responsabilités sociétales (dans son sens le plus macro).
- ***La posture du chercheur*** sera « triangulée », elle ira de l'***observation participante*** (compréhension des pratiques, collectes différenciées des données de terrain, analyse quantitative) à la ***recherche intervention*** (analyse prioritairement qualitative), comme à l'***analyse de textes scientifiques ou d'évènements historiques (monographies)***. Ainsi

---

<sup>297</sup> **Barth, I.** Réflexions sur la construction d'un objet de recherche en gestion ou l'invention du monde marchand, in Revue Sciences de Gestion, No 35, p. 102, Lyon, ISEOR, 2002

nous aborderons cette approche triangulée à l'intérieur du modèle quadripolaire du processus de recherche proposé par P. De Bruyne, J. Herman et M. de Schoutete (1984<sup>298</sup>). Nous définirons plus avant ce modèle quadripolaire dans le chapitre 5 de la troisième partie. Il s'agira donc surtout de veiller à bien scruter le même objet dans toute sa polymorphie et sa complexité, mais à chaque fois avec des focales différentes. Au-delà du débat entre positivisme et constructivisme, nous revendiquons, comme une large communauté de chercheurs, un « constructivisme modéré, c'est à dire l'idée que le processus de recherche de lui-même est porteur de sens et de connaissance tout en étant à la recherche d'invariants » (Barth, 2004<sup>299</sup>).

- ***La méthode*** ou plutôt les méthodes de collecte de données seront variées. Ceci est pratiqué couramment en recherche qualitative de façon à multiplier les sources d'information et les matériaux de recherche. Pour ce faire la collecte de données par entretiens, par enregistrements multimédia, comme l'enquête par questionnaires avec exploitation quantitative, seront différemment mobilisés. Rappelons ici que la méthodologie employée pour la recherche-action (intervention) a notamment pour but de décrire, d'expliquer puis de prescrire. Le mode d'investigation choisi se fait en fonction de la situation et de sa cohérence avec l'objectif de recherche ainsi que de sa finalité (épistémologique, praxéologique et instrumentale). Ainsi ses buts s'inscrivent dans un cadre plus général méthodologique et de production de connaissance pour accompagner le changement et même l'anticiper, ainsi que d'améliorer les pratiques voire d'innover en connaissant davantage l'objet dans ses variations.

#### *1.2.5. B La recherche intervention*

Dans le cadre de cette partie introductive, il nous reste à examiner le type de recherche que nous avons utilisé en tant que stratégie d'action scientifique d'enquête et d'analyse afin de rendre compte des différents processus d'interactions complexes et cognitifs socio-économiques. Nous nous sommes donc inscrits dans un nouveau rapport au savoir, ou encore une façon particulière de concevoir la recherche plus qu'une nouvelle méthode de collecte de données.

En effet, la recherche-intervention constitue une véritable remise en question de la division sociale du savoir et du pouvoir entre les divers partenaires engagés. Elle comporte un mode d'interaction entre les chercheurs, les praticiens et les diverses «clientèles» visées par les

---

<sup>298</sup> Lévy-Leboyer, C. *La motivation dans l'entreprise*, Paris, Éd. d'Organisation, 1998

<sup>299</sup> Barth, I. *De la rupture comme fondement de la vente au pilotage du contrat dans la relation marchande*, Document de synthèse pour l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Lyon, IAE Lyon 3, 2004

processus socio-économiques (Lefrançois, 1992<sup>300</sup>) et remplit son mandat de réalisation d'objectifs et de moyens (Kauffmann, 1998<sup>301</sup>).

Ce type de recherche est particulièrement bien adapté pour appréhender le paradigme de l'Autorat socio-économique, car selon la plupart des auteurs (Barbier, 1977<sup>302</sup>; Hess, 1981<sup>303</sup>; Goyette, Lessard-Hébert, 1987<sup>304</sup>) qui s'accordent pour attribuer au sociologue américain Kurt Lewin (1951<sup>305</sup>) la paternité de la recherche-action, la recherche-intervention couvre un large spectre d'intervention, dont par exemple celui du travail social, de la socio-économie ou encore de l'aménagement rural. Elle s'est donc appliquée à décrire et à comprendre les différents processus et changements observables sur une longue durée dans l'organisation.

Cependant, en raison du caractère plus ou moins orthodoxe des méthodologies qu'elle utilise parfois, de son parti pris sinon de son appui à la transdisciplinarité (Péron, 2002<sup>306</sup>), de son analyse critique, voire radicale et aussi, de son attitude de proximité avec l'objet, la recherche-intervention n'a hélas pas toujours eu ses lettres de créance. Néanmoins tous s'accordent à reconnaître que ces dernières produisent de la connaissance substantielle, spécifique et contingente (Goyette, Lessard-Hébert, *ibid.*).

Quant à sa méthodologie, elle s'applique à décrire et à comprendre les différents processus à l'œuvre chez les individus et dans les organisations, mais elle se distingue radicalement des autres types de recherche par ses caractéristiques de transformation compréhensive et de participation dans les processus de management stratégique. Ainsi, s'opposant aux traditionalistes de la science, les tenants de la recherche-intervention estiment que l'incorporation de la recherche *dans une démarche d'intervention* contribue à résoudre des problèmes concrets, à concevoir et mettre en place des modèles ainsi que des outils de gestion dans une approche globale de l'organisation, tout en permettant d'obtenir des éclairages beaucoup plus pénétrants sur ce qui tisse la vie quotidienne et *prend un sens chez ceux qui en sont* « *les Auteurs* ».

Bref, la nature utilitaire de la démarche de la recherche-intervention n'invaliderait en rien le potentiel heuristique de cette stratégie, c'est-à-dire sa capacité de faire avancer la réflexion

---

<sup>300</sup> **Lefrançois, R.** *Stratégies de recherche en sciences sociales*, Montréal, PUM, 1992

<sup>301</sup> **Kauffmann, X. E.** *ibid.*, 1998

<sup>302</sup> **Barbier, R.**, *La recherche-action dans l'institution éducative*, Paris, Gauthier-Villars, 1977

<sup>303</sup> **Hess, R.**, *La sociologie d'intervention*, Paris, PUF, 1981

<sup>304</sup> **Goyette, G., Lessard-hébert, M.** ; *La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*, Montréal, PUQ, 1987, p. 158

<sup>305</sup> **Lewin, K.** *Field theory in social sciences*, New York, Harper, 1951

<sup>306</sup> **Péron, M. (dir)** *Transdisciplinarité: Fondement de la pensée managériale Anglo-saxonne?*, Paris, Economica, 2002

théorique sur le sujet tout en étant un moyen d'améliorer la pratique professionnelle (Martin, 1985<sup>307</sup>).

De plus, comme le souligne Van Trier (1980<sup>308</sup>), la spécificité de la recherche-intervention tient précisément au fait que le chercheur intervient d'une manière active sur le terrain étudié et qu'il vise, par cette intégration de recherche et d'action, un double objectif: produire du changement social, de l'innovation socio-économique et de nouvelles connaissances scientifiques.

Enfin, dans le but de bien décrire la nature du problème, de bien établir un objectif de changement, de s'être bien entendu sur la nature de la tâche et des objectifs, la recherche-intervention s'attaque avec précision au plan de recherche et d'analyse (Pini, 1981<sup>309</sup>).

Ainsi la recherche intervention recherche des méthodes génériques de transformation organisationnelle ainsi que des invariants à la gestion des organisations tout en capitalisant sur la connaissance accumulée. Quant au statut de la connaissance produite, on peut dire qu'elle est substantielle procédurale, générique et contingente (Savall, Zardet, 2004<sup>310</sup>).

Ainsi, Bernier (1978<sup>311</sup>) et Zúñiga (1981<sup>312</sup>) ont souligné plusieurs raisons validant l'intérêt des chercheurs pour la recherche-intervention :

- cette dernière semble d'abord inviter, chercheurs et praticiens à une collaboration plus égalitaire ainsi qu'à une transformation en profondeur. C'est-à-dire :
  - du côté des chercheurs, il ressort que la recherche-intervention impliquerait une métamorphose du rôle du chercheur; ce dernier devenant un conseiller, un interrogateur plutôt qu'un transmetteur de savoir ou un directeur de projet ;
  - du côté du praticien, il deviendrait un « Auteur » au lieu de rester uniquement dans un rôle d'acteur.

Dans ce sens, plus qu'une simple transformation de leurs rôles, c'est davantage une « conversion » qui serait exigée du chercheur et du praticien.

---

<sup>307</sup> **Martin, C.**, La recherche dans le travail social comme art de convaincre, in Connexions, n°46, 1985, p. 46-65

<sup>308</sup> **Van Trier, W.E.**, Actualités bibliographiques: la recherche-action, in Déviance et société, vol.4, n° 2, 1980, p. 171-193

<sup>309</sup> **Pini, G.**, Pour une définition de la recherche-action, in J.C. Calpini et autres (sous la dir. de), Recherche-action, interrogations et stratégies émergentes, Genève, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève, coll. «Pratiques et théorie», cahier n° 26, 1981, p. 11-31

<sup>310</sup> **Savall, H., Zardet, V.** Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique, observer l'objet complexe, Préface du Pr. David Boje, Paris, Economica, 2004

<sup>311</sup> **Bernier, L.**, La recherche-action : aspects historiques et applications au service social, in Intervention n° 5, 1978, p. 9-15

<sup>312</sup> **Zúñiga, R.**, La recherche-action et le contrôle du savoir, in Revue Internationale, vol. 45, n° 5, 1981, p. 34-45



- Ensuite, il faut souligner la force du pouvoir d'évocation et de l'utilité sur les plans de la description et de l'analyse (Martin, 1987<sup>313</sup>; Rosweber, 1995<sup>314</sup>).

Au-delà de la diversité des définitions, nous nous rallions aux conceptions de Rhéaume (1982<sup>315</sup>) et de Gauthier (1984<sup>316</sup>) pour qui la recherche-intervention n'est pas une nouvelle technique de collecte d'information, mais plutôt une modalité de recherche véritablement innovante qui rend l'acteur chercheur (Auteur) et qui amène l'action vers des considérations de recherche.

Elle est également différente de la recherche fondamentale qui ne fonde pas sa dynamique sur l'action et dépasse la simple recherche appliquée en ce sens qu'elle ne considère plus les acteurs uniquement comme des objets de recherche mais comme des sujets participants et créatifs, porteurs d'innovations nécessaires à toute croissance.

Nous complétons notre position avec la définition qu'en donne J.-M. Plane (2000<sup>317</sup>), pour qui la recherche-intervention est comme l'étude d'« un processus d'interactions complexes et cognitif entre les acteurs d'une organisation et des intervenants-chercheurs en management, chargés de l'implantation, de l'acclimatation de méthodes et d'outils ainsi que de la stimulation de transformations durables sur le mode de management et de fonctionnement d'une organisation ».

Ainsi la recherche-intervention apparaît comme un outil des plus intéressants car:

- *elle pose son regard sur ce qui est problématique dans la réalité*, sur ce qui requiert une action corrective et préventive ou sur ce qui nécessite la mise en place d'une nouvelle ressource. La recherche-intervention s'efforce donc de rendre compte des dynamiques socio-professionnelles et de rendre possible la prédiction de la bonne réalisations d'objectifs,
- *son utilité immédiate la rend opérationnelle pour la pratique ou la décision*, elle se caractérise «par la production d'un savoir qui se développe dans et par l'action réalisée par des groupes socio-économiques» (Rhéaume, 1982, *ibid.*),

---

<sup>313</sup> **Martin, C.**, La recherche-action: un débat qui peut en cacher un autre, in *Connexions*, n° 49, 1987, p. 95-106

<sup>314</sup> **Rosweber, J.P.**, La recherche-action, Paris, PUF, coll. « Que sais-je? », n° 3008, 1995

<sup>315</sup> **Rhéaume, J.**, La recherche-action: un nouveau mode de savoir, in *Sociologie et Sociétés*, vol.14, n°1, 1982, p. 43-52

<sup>316</sup> **Gauthier, B.**, (sous la dir. de) Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 1984

<sup>317</sup> **Plane, J.-M.** Méthodes de recherches-interventions en management, Préface de R. Pérez, Paris, L'Harmattan, 2000

- *elle a pour but de relier ce que la recherche classique tend à séparer*: la théorie et la pratique, la recherche et l'action, l'individuel et le communautaire, l'affectif et l'intellectuel, etc. (Bolle De Bal, 1981<sup>318</sup>), même si dans l'ensemble il ressort que l'équilibre entre la recherche et la pratique demeure généralement fragile et varie grandement (Blanchet et al., 1984<sup>319</sup>; Sauvin, Dind et Vuille, 1981<sup>320</sup>).

Cependant il restera toujours un certain nombre d'interrogations dont la source provient souvent de la pratique elle-même et aussi de la réflexion sur «l'analyse des données qui s'intègre dans un processus d'interprétation réciproque entre chercheurs et praticiens, puisque la signification de l'action reste polysémique et nécessite un travail d'interprétation» (Groulx, 1998<sup>321</sup>).

Enfin sur un plan analytique, les visées «de découverte et de changement se conjuguent à celles d'explication et de causalité» (Groulx, *ibid.*, p 43), ce qui rend d'autant plus opérants «les termes de variables, d'opérationnalité de concepts, de validité, de mesures» (Groulx, *ibid.*, p.43). Ainsi la recherche-intervention est associée à une certaine conception professionnelle de la recherche car elle vise le développement d'un savoir professionnel et scientifique tout en développant l'amélioration de l'efficacité des pratiques d'intervention.

Pour ce faire, on évoque le concept de praticien-chercheur, d'intervenant-chercheur (notamment avec l'ASE), dans la mesure où le savoir est tiré de la pratique par un processus de recherche qui vise à produire un savoir valable et utile pour l'action (Groulx, 1984<sup>322</sup>).

Ce processus apparaît à la fois comme une stratégie de recherche, d'intervention et de formation tel que le confirment les assertions de Goyette, Lessard-Hébert (1987<sup>323</sup>). Ainsi ce type de recherche-intervention s'est centrée sur des situations concrètes avec des praticiens et leurs problèmes, essentiellement dans le cadre des acteurs et des systèmes socio-économiques (Crozier, M., Friedberg, E. ; 1977<sup>324</sup>; Neuenschwander, 1991<sup>325</sup>).

<sup>318</sup> **Bolle de Bal, M.**, Nouvelles alliances et reliance: deux enjeux stratégiques de la recherche-action, in *Revue de l'Institut de sociologie*, n° 3, 1981, p. 573-589

<sup>319</sup> **Blanchet, L. et al.**, L'intervention en réseau comme processus de recherche action, in *Revue canadienne de service social*, 1984, p. 97-127

<sup>320</sup> **Sauvin, A., Dind, D. et Vuille, M.**, Recherche-action et travail social, in *Revue internationale d'Action Communautaire*, vol. 5, n° 45, 1981, p. 58-74

<sup>321</sup> **Groulx, L.**; Sens et usage de la recherche qualitative en travail social, in J. Poupard, L.H. Groulx, R. Mayer, J.P. Deslauriers, A. Laperrière et A.P. Pires (sous la dir. de), *La recherche qualitative: diversité des champs et des pratiques au Québec*, Boucherville, Gaëtan Morin Editeur, 1998, p. 1-50

<sup>322</sup> **Groulx, L.**, Recherche et formation en service social au Québec: tendances et interprétation, in *Service social dans le monde*, n° 3, 1984, p. 32-39

<sup>323</sup> **Goyette, G., Lessard-hébert, M.** ; La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation, Montréal, PUQ, 1987

<sup>324</sup> **Crozier, M., Friedberg, E.** L'acteur et le système, Paris, Seuil, 1977, rééd., 1981

<sup>325</sup> **Neuschwander, C.** L'acteur et le changement, Paris, Seuil, 1991

De plus selon ces auteurs (Goyette, Lessard-Hébert, *ibid.*, p.160), la démarche de la recherche-intervention relève d'une logique qui n'est pas strictement linéaire et qui peut être représentée, spatialement comme une spirale où le retour des informations entre les différentes phases, ou au niveau de l'ensemble de la démarche, est recherché et accepté comme une source possible de modifications (choix) quant au déroulement de la recherche ou de l'action. Ce point d'ancrage aborde une nécessaire décentration, englobe les problématiques de relativité de vues jusqu'à aborder la coexistence de définitions multiples d'un même monde de réalités (aspect quantique). Nous nous en sommes donc largement inspirés dans cette thèse.

De plus, ces auteurs insistent particulièrement sur le caractère cyclique et d'amélioration continue de la recherche-intervention, comme si l'on suivait un chemin d'ascendance (Bourcieu, 2004<sup>326</sup>).

*À ceci, Paillé (1994<sup>327</sup>) ajoute que la recherche-intervention peut être décrite par trois caractéristiques principales: il s'agit, dans la majorité des cas, d'une recherche appliquée comme nous l'avons vu, mais surtout d'une recherche impliquée et d'une recherche engagée.*

Ainsi, notre recherche-intervention est appliquée dans la mesure où nous avons toujours pris comme point de départ l'action du sujet. Elle est impliquée puisqu'elle s'effectue avec le sujet-Auteur (ou intervenant).

Enfin elle est engagée, car comme Paillé le cite justement : «l'engagement du chercheur, de l'intervenant et du milieu est une caractéristique intrinsèque et fondamentale de la recherche-intervention» (*ibid.*). C'est pourquoi nous nous sommes engagés continuellement et avec beaucoup d'application dans la pratique de la recherche intervention au travers l'historique de nos relations de recherche et professionnelles, ainsi qu'avec les différents terrains d'expérimentation. C'est ce que nous allons voir dans la section suivante, avec les différentes étapes de son déroulement.

#### *1.2.5. C Le déroulement de la recherche*

- *Le design*

Le déroulement de notre recherche est composé de plusieurs modules représentant les différentes phases de développement de l'analyse. En fonction de ce que nous venons de voir,

---

<sup>326</sup> Bourcieu, S. *ibid.*, 2004

<sup>327</sup> Paillé, P. ; *Recherche-action*, in Mucchielli, A. (sous la dir. de), Dictionnaire de la recherche qualitative, Paris, Armand Colin, 1994, p. 193-195

son architecture se doit de dépasser le simple cadre linéaire pour incorporer le multifocal et le polymorphe de la complexité cognitive à même de décrire les différents aspects de la démarche de recherche-intervention.

Cette structure détermine ainsi plusieurs facettes de la thèse qui ont pour objet de fournir au lecteur les moyens d'apprécier le processus conduisant aux observations et aux résultats de la recherche. Vous retrouverez le design « complet et intégré » sur la planche XX. Dans le corps du texte nous l'avons simplifié sous la forme du tableau 1.06 ci-après qui montre le schéma général de son déroulement. La structure spatiale de ce dernier s'est construite selon la méthode du « Mind Map » de Buzan (1993<sup>328</sup>).

Ainsi par notre schéma, nous avons délibérément tenté de rendre compte de la plasticité et de la diversité des expériences vécues par le chercheur en montrant le va-et-vient continu entre la littérature, le laboratoire, les terrains et notre travail. Les limitations graphiques concourent avec la difficulté de représenter la complexité cognitive et peut rendre le schéma « difficile d'accès ». Cependant y renoncer pour un tableau bidimensionnel classique ne nous aurait pas permis de montrer adéquatement le processus, d'alimenter notre problématique de recherche ni d'appréhender les transformations successives et réciproques.

- *L'itinéraire*

Pour compléter ce design de recherche, nous avons établi un tableau complémentaire retraçant l'itinéraire des différentes étapes de la recherche (cf. tableau 1.07). Cet itinéraire s'est appuyé sur un parcours de recherche antérieur et fondateur. En effet, notre parcours a commencé par l'obtention d'un mémoire de diplôme en pharmacie de l'université de Lausanne, qui portait sur l'approche naturelle d'une nouvelle santé (Kauffmann, 1985<sup>329</sup>).

Cette recherche plaçait déjà l'accent sur la responsabilisation de l'individu-Auteur dans sa prise en charge de sa santé en tant que création à part entière (lui ressemblant), tout en se basant sur ses projets de vie (aspects de la transformation et de la maturation).

Ceci s'est ensuivi par un diplôme de psychologie du travail de l'université de Genève, dont le mémoire portait sur la gestion du stress et au développement des richesses humaines, rédigé en immersion complète dans l'entreprise sur une période d'une année complète de recherches-interventions (Kauffmann, 1994<sup>330</sup>).

---

<sup>328</sup> **Buzan, T.** *The Mind Map Book*, London, BBC Books, 1993

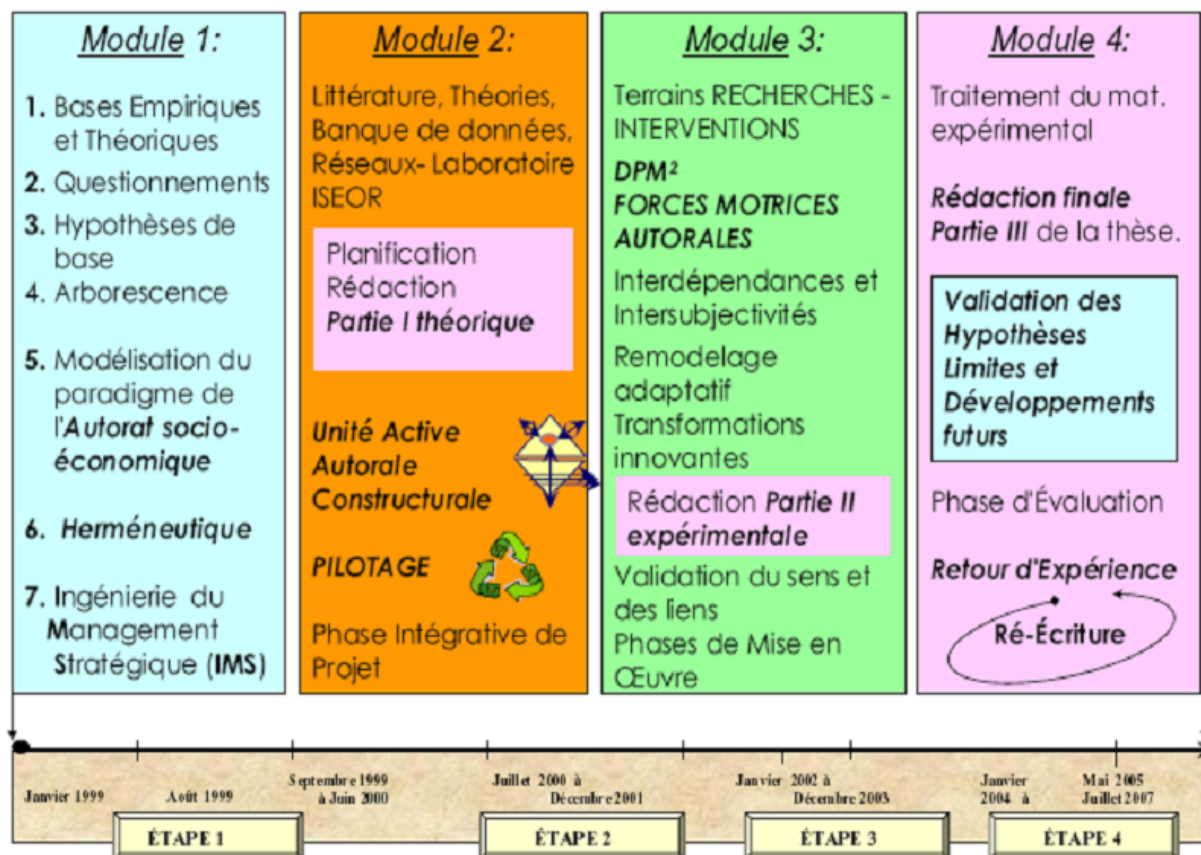
<sup>329</sup> **Kauffmann, X. E.** "Les médecines naturelles: vers le retour de la responsabilisation et de la gestion de la santé", Mémoire de diplôme en pharmacie, Université Lausanne, 1985, pp.216

<sup>330</sup> **Kauffmann, X. E.** "Le management vital institutionnel: passage des sources de stress à l'éveil des ressources humaines", Mémoire de diplôme en psychologie, Université Genève, 1994, pp.287

Enfin l'obtention d'un DEA (Kauffmann, 1998<sup>331</sup>) au sein de l'ISEOR à l'université de Lyon 2 a marqué notre intention de contribuer à la connaissance des principes d'amélioration des ressources et des performances d'une organisation.

La recherche a porté sur la transformation des structures et des comportements ainsi que de la dynamique organisationnelle. C'est-à-dire sur l'observation concrète de l'évolution des pratiques des acteurs et de leurs évolutions dans leur milieu socio-économique.

**Tableau 1.06** : Design du déroulement de la recherche



Par ces recherches, nous avons validé le fait qu'une réelle transformation innovante réalisée sur le terrain nécessitait une succession des acteurs à eux-mêmes...pour devenir Auteur de leur propre développement et par extension de la croissance de l'entreprise.

L'individu et par extension l'entreprise en tant qu'organisation se devaient donc de créer du sens et des liens selon la méthode Weickienne (2001<sup>332</sup>) pour sélectionner et valider des choix, prendre des décisions, actionner des intentions et les transformer en création de valeur. Il

<sup>331</sup> **Kauffmann, X. E.** "Contributions de l'analyse socio-économique et des processus de la qualité intégrale pour une stratégie d'entreprise innovante ainsi qu'à la réalisation de contrat d'objectifs et de moyens ", Mémoire de DEA en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, 1998, pp.299

<sup>332</sup> **Weick, K. E.** *Making sense of the organization*, Malden, Blackwell Publishers, 2001

s'agissait donc d'une véritable métamorphose des individus, des pratiques et de l'institution. La notion d'Auteur socio-économique se profilait alors avec de plus en plus de netteté.

En poursuivant cette orientation de recherche, le déroulement de notre thèse sur l'Autorat socio-économique tente de restituer l'avancement de nos travaux dans un ordre chronologique au delà de la simple observation de changements ou d'évolution de notre propre interprétation (herméneutique) pour comprendre le sens profond de cette métamorphose individuelle, la nature et les caractéristiques de l'Auteur socio-économique ainsi que les différents ressorts de la création de valeur.

C'est pourquoi nous avons eu pour objectifs d'établir une modélisation du paradigme de l'Autorat socio-économique, de comprendre le moteur de croissance qu'il représente et d'évaluer les performances démultipliées qu'il permet de réaliser (création de valeur).

Pour ce faire, notre « période doctorale » a été particulièrement longue car notre recherche s'est déroulée tout en pratiquant notre métier de consultant indépendant. Longue mais très enrichissante, de sorte que nos expériences d'interventions se sont constamment développées sur un sentier d'ascendance, un chemin d'interaction et d'intégration entre la littérature, les interventions, les références de « notre » laboratoire ISEOR et le terrain.

Nous avons donc pris pas moins de cinq ans, comme un pentagone stratégique pour y réfléchir, traiter les résultats de nos interventions, et rédiger la thèse dans sa première version. Deux années supplémentaires ont été nécessaires pour sa ré-écriture, en appliquant à notre propre à travail les enseignements de son retour d'expérience après les évaluations de nos censeurs.

#### Tableau 1.07 : Les étapes de la recherche

➤ Septembre 1998 :	Soutenance du mémoire de DEA sur le thème de la transformation des structures et des comportements ainsi que l'aide à la réalisation d'objectifs au cours d'une intervention socio économique.
--------------------	--

<p>➤ Janvier à Août 1999 :</p>	<p>Formulation initiale de la problématique de recherche et bibliographie exploratoire. C'est le module 1 comprenant le questionnement et le diagnostic.</p>
<p>➤ Septembre 1999 à Juin 2000:</p>	<p>Recherche expérimentale en entreprises (phase 1). Formulation d'hypothèses et confrontation aux situations vécues. C'est le module 2 avec la phase de projet.</p>
<p>➤ Juillet 2000 à Décembre 2001:</p>	<p>Formulation de l'arborescence des hypothèses, détaillée par thèmes et sous-thèmes, de la problématique et confrontation aux matériaux expérimentaux et bibliographiques. C'est la suite du module 2 avec la rédaction de la partie théorique de la thèse</p>
<p>➤ Janvier 2002 à Décembre 2003:</p>	<p>Recherche expérimentale en entreprises (phase 2). Reformulation des hypothèses, remodelage en fonction du fil conducteur de la thèse et production du plan détaillé de la thèse. C'est le module 3 avec ses phases de mise en œuvre, comprenant aussi la rédaction de la partie expérimentale de la thèse</p>
<p>➤ Janvier 2004 à Mai 2005 :</p>	<p>Première Rédaction finale de la thèse. C'est le module 4 avec les phases d'évaluations</p>
<p>➤ Octobre 2005 à Juillet 2007 :</p>	<p>Retour d'expérience du premier essai, nouvelle recherche intervention d'une année en secteur public, puis ré-écriture de la thèse. Présentation prévue pour septembre-octobre 2007</p>

#### 1.2.5. D Les terrains d'expérimentation

Le choix des terrains d'expérimentation s'est appuyé sur trois critères:

1. **la durée d'observation.** Elle renvoie à l'aspect longitudinal ou transversal. Dans notre recherche nous avons eu les deux cas. En effet, notre échantillon est varié, car pour

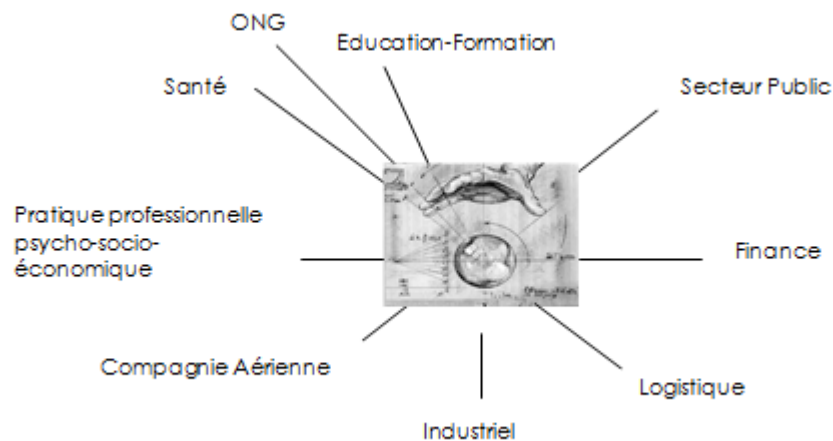
certaines interventions il reprend des expériences démarrées de longue date au niveau national et international. Tandis que pour d'autres, il s'agit de mandats ponctuels et très ciblés. Ceci permet d'observer les effets de la démarche socio-économique sur des périodes relativement longues pour les premiers. On parlera de trajectoires d'évolution ainsi que des processus d'acquisition et de transformation. Quant aux seconds, c'est plutôt l'adéquation et l'impact des décisions vis-à-vis d'objectifs ciblés qui sont recherchés. Ici on parlera plutôt de la précision et de l'impact du « tir »,

2. **le contenu des prestations.** Il renvoie à la contextualisation (contingence). Toutes les recherches que nous avons effectuées sont fortement contextualisées. Il s'agit par exemple des secteurs de la santé, de l'aviation civile, de la gouvernance publique, de la logistique militaire et privée. Aussi ce qui est surtout recherché est la validité externe. Cependant le point de comparaison actuel de référence reste l'analyse des résultats en fonction de l'atteinte ou non des objectifs. Les prestations se basent sur un cycle complet de résolution de problèmes en terme d'ingénierie stratégique, c'est à dire: sur le diagnostic et l'anamnèse, le projet, la mise en œuvre et son pilotage, l'évaluation. Cependant dans tous les cas d'expérimentation, on ne peut pas appliquer ni reproduire exactement les mêmes termes ce qui met à mal le côté formel de la validation. Ceci a pour conséquence de devoir opter pour une pondération des différents cas, avec une combinaison entre les données objectives de créations de valeur appelées « capital-ressource » et les évaluations en termes de capacité à opérer les différents changements (dynamisme-opportunités) et de qualité réponses apportées, appelées « potentiel-richesse ». Nous avons donc établi un tableau expérimental mieux guider le lecteur dans le champ des différentes recherches-interventions et de leurs résultats. Vous retrouverez ce tableau expérimental en annexe 05.
3. **l'orchestration des activités.** Elle renvoie à l'herméneutique, à la prise de décision et au pilotage des activités. Dans les faits nous avons privilégié la proximité d'observation de la traduction opératoire de la production de sens et de liens, dans la mesure où les mécanismes de décision et de passage à l'acte s'observent d'abord par rapport à des choix et dans le comportement de leur application. Cela définit une identité (Autorale), des réalisations (performances) et une croissance sous-tendues par des valeurs ; des démarches de progrès, de motivation et de maturation (DPM<sup>2</sup>) ; des raisonnements et des actions.

La figure 1.15 ci-après présente la recherche de transdisciplinarité des huit terrains d'expérimentation que nous avons retenus dans cette thèse.



Figure 1.15 : Les terrains d'expérimentation de la thèse



## Conclusion de la présentation (1<sup>ère</sup> partie)

Cette présentation générale avait pour but de spécifier le domaine d'intervention de notre recherche et d'introduire l'ossature du paradigme de l'Autorat socio-économique. En partant des différents motifs et objets de la recherche, nous avons passé en revue les divers points constitutifs du cadre de référence de l'Autorat socio-économique. Ceci nous a permis de relever nos différents questionnements et d'établir une problématique générale de recherche. À l'intérieur de ces derniers, nous retrouvons les quatre objectifs principaux ainsi qu'une présentation de l'importance de la modélisation interprétative du paradigme de l'Autorat.

L'utilisation des représentations et des orientations qu'il génère est particulièrement centrale pour le développement des performances et de la croissance socio-économiques car il révèle l'implication de l'herméneutique dans la production de sens et de liens pour le management stratégique et le pilotage de l'action.

Conséquemment, nous avons pu établir le corpus des hypothèses. Nous l'avons inscrit à l'intérieur d'une arborescence afin de pouvoir apprécier les ramifications de l'organisation, la filiation des principes Autoraux jusqu'aux réalisations des Unités Actives Autorales Constructurales, en passant par l'expression de leurs valeurs.

Enfin nous avons terminé en décrivant le processus de recherche d'intervention et les différents terrains d'expérimentation qui auront pour tâche de nous permettre de valider nos hypothèses et d'esquisser certains développements futurs.

En effet le concept d'Autorat socio-économique, participant avec sa méthodologie d'investigation aux recherches innovantes en sciences de gestion, ouvre le champ de recherche à de nouvelles variables et à une compréhension renouvelée des incidences du volontarisme dans le cadre de la création de valeur.

C'est pourquoi nous parlerons des points essentiels qui seront mobilisés dans la suite de notre réflexion (deuxième partie) ainsi que de leur validation dans la troisième partie. Nous aurons alors l'occasion d'examiner plus en détail le corps de la recherche avec la scientificité du management stratégique et la légitimité de la stratégie d'Auteur ainsi que les différents développements du concept lui-même.

Afin de mener à bien la recherche exploratoire, la formalisation du modèle et la vérification de la pertinence du paradigme de l'Autorat socio-économique, ***nous retrouvons*** la démarche d'analyse que nous avons effectuée au cours des deux parties qui suivent, à savoir:

- ***La deuxième partie*** intitulée « ***stratégie et gestion*** ». Nous y présentons les éléments nécessaires à la compréhension des actions conduites par les organisations sur l'environnement interne et externe. Il s'agit dans un premier temps de développer les différents items de la stratégie d'entreprise vis-à-vis de son environnement. En effet la conception d'une stratégie se fait majoritairement par rapport à des éléments passés et des projections sur un avenir potentiel en fonction de diverses opportunités qui sont en perpétuelle mutation et qui s'imbriquent dans un cadre historique évolutif. Ce cap stratégique appelle, par ces lignes directrices, un management propre à changer l'environnement mais aussi à utiliser les meilleures ressources. Dès lors une question cruciale doit être traitée : quels sont les choix, les volontés et les capacités de changement de l'organisation, ainsi que les processus amenant à un développement économique?

Nous mobilisons pour cela une approche empirique de la direction des entreprises ainsi que les différents aspects du volontarisme dans leur stratégie. Cette analyse est complétée par une revue de la littérature concernant le développement stratégique des organisations.

- ***la troisième partie*** intitulée « ***programme de recherche et résultats*** » précise le champ, le positionnement épistémologique et la méthodologie de notre recherche et présente les résultats obtenus et les implications qu'ils génèrent.
- Ainsi cette ***dernière partie*** explore les finalités des actions sur l'environnement à partir de l'ASE (analyse socio-économique) et de la stratégie d'Auteur (interventions

de terrain auprès des praticiens) en tant que management stratégique. Pour ces dernières, nous avons été particulièrement attentifs à différents termes (eg. les piliers de l'Autorat, les Forces Motrices Autorales, l'Intelligence Autorale, les interactions du processus de changement et le déploiement des activités des Unités Actives Autorales Constructurales) en tant que facteurs clés de réussite et d'actions stratégiques qui en découlent.

Par ailleurs, nous pensons que la maîtrise de l'information et la transposition de l'intégration de ses significations (Herméneutique Autorale) sont tout à fait centrales aux réalisations transformantes. Elles font également l'objet d'un traitement détaillé, car l'intégration des informations (SIOFHIS), l'élaboration de sens et de liens émanant du travail d'interprétation agit directement et influence grandement tout le processus la prise de décision, à la fois en tant qu'outil de délimitation et de validation des choix mais aussi de pilotage et du retour d'expérience.

Ainsi le moteur de l'action et les sources de motivation au développement personnel (aspect dynamique) peuvent s'ancrer dans des démarches de progrès (recherche d'autonomie et de variétés) et dans des synergies de groupe (interdépendances et intersubjectivité), ainsi qu'à l'implémentation de l'Ascendance Autorale Managériale.

Il est évident que ces points ne sont pas les seuls aspects pertinents, cependant nous ne traiterons que les quatre piliers de la stratégie d'Auteur (cohérence, confiance, performances et croissance) dans cette thèse.

Finalement, il s'agira encore d'examiner les limites et les développements futurs des quatre piliers et des aspects « collatéraux » du paradigme de l'Autorat socio-économique sur la mise en œuvre et la réalisation des activités économiques. Il en va de même pour l'évolution de leur place centrale dans le projet Autoral de l'entreprise.

- Enfin quant aux conclusions, même si *"la gloire du fleuve s'achève à la mer"* (Dostoïevski, Journal d'un écrivain), elles nous poussent résolument dans l'espérance d'être confirmées par d'autres expériences et auteurs.

# Deuxième Partie

## Du Management Stratégique

### 2<sup>ème</sup> Partie: problématique: stratégie et gestion

### Le développement du management stratégique des organisations et de leurs relations avec l'environnement interne et externe

## 2. Les relations entre stratégie et environnement

### 2.1 L'analyse stratégique

Comme nous venons de le voir dans la première partie, envisager les individus et les groupes dans les organisations comme des «Auteurs», versus des acteurs, et s'intéresser à leurs «stratégies» au sein d'un «milieu organisé», d'un environnement contingent, renvoie directement au courant de la sociologie des organisations amorcé par Michel Crozier et Erhard Friedberg dans les années 1960 et désigné habituellement par « *l'analyse stratégique*<sup>333</sup> ».

---

<sup>333</sup> **Analyse stratégique** Voir Crozier (1963), Crozier et Friedberg (1977), Friedberg (1993) et Pavé (dir.) (1994). Ces quatre ouvrages fournissent un portrait détaillé de ce qu'est l'analyse stratégique, depuis sa première formulation par Crozier dans **le phénomène bureaucratique**, jusqu'aux critiques et aux développements réunis dans l'ouvrage dirigé par Pavé, et issu d'un Colloque de Cerisy tenu en 1993.

Dans **le pouvoir et la règle** (1993) Friedberg ne parle plus de l'analyse stratégique, mais plutôt de «l'analyse organisationnelle». Par ailleurs, dans **l'acteur et le système**, l'analyse stratégique n'est qu'un des deux pans indissociables du modèle théorique que proposent Crozier et Friedberg, le second pan étant «l'analyse systémique».

Au-delà de ce point de vue et en nous appuyant sur le corpus théorique de la socio-économie, le développement de l'Autorat socio-économique est porteur d'innovations notamment par rapport à en dépassant l'opérationnalisation du principe de la «*dualité du structurel*<sup>334</sup>» (Giddens, 1987<sup>335</sup>) de l'analyse stratégique et en envisageant le pouvoir autrement que comme consubstantiel à l'action humaine et mécanisme de régulation central et inéluctable des réalisations humaines, notamment dans le cadre des sciences de gestion.

Cette position de recherche a donc étudié le comportement stratégique d'individus et d'organisations, ainsi que leur management (savoir-y-faire), en tant qu'Auteurs (stratégie d'Auteur) face à des situations données, face à des contraintes auxquelles ils sont soumis pour performer et croître; mais aussi pour stimuler la marge de manœuvre et la créativité qu'ils vont développer pour surmonter ces circonstances.

Même si, de ce point de vue, une certaine imprévisibilité de l'Auteur ne peut être exclue, sa rationalité ne peut pas pour autant être comprise comme une zone (sources) d'incertitude dans la maîtrise d'une compétence, du management de spécialisations fonctionnelles ou encore concernant la complexité de la gestion de la communication et de l'information entre une organisation et son environnement.

En effet la rationalité de l'Auteur se définit :

1. plus par rapport à *la saisie des opportunités* et à *l'exercice d'une ascendance autorale* (cf. lexique) sur l'environnement et l'organisation ;
2. ainsi qu'*aux interactions de confiance* et de productivité face aux comportements et aux motivations (échange des expériences et des savoirs, dépassement de l'interdépendance pour l'autonomie « harmonique ») des autres individus (Auteurs) et de l'organisation ;
3. par rapport à *des objectifs et/ou des projets cohérents et à une contractualisation* (négociation et acquisition).

---

<sup>334</sup> **Dualité du Structurel** Pour saisir cette dualité, il faut envisager l'organisation comme à la fois le médium et le résultat des jeux de pouvoir entre acteurs. De plus, définir cette dualité c'est être obligé de doubler l'analyse stratégique d'une analyse systémique qui lui est complémentaire et indispensable. En effet, alors que le raisonnement stratégique part de l'acteur pour découvrir le système qui seul peut expliquer par ses contraintes les apparentes irrationalités du comportement de l'acteur, le raisonnement systémique part du système pour retrouver avec l'acteur la dimension contingente arbitraire et non naturelle de son ordre construit (Crozier & Friedberg, 1977, p. 230). Ainsi Les deux types d'analyse sont donc absolument nécessaires pour rendre compte d'un même phénomène : sans raisonnement systémique, l'analyse stratégique ne dépasse pas l'interprétation phénoménologique et sans vérification stratégique, l'analyse systémique reste spéculative. De plus, sans la stimulation du raisonnement stratégique, l'analyse systémique devient déterministe (ibid., p.237).

<sup>335</sup> **Giddens, A.** *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*, Paris, PUF, 1987

Affirmer la dualité du structurel, c'est reconnaître à la fois que «les propriétés structurelles des systèmes sociaux n'existent pas en dehors de l'action et que toutefois, elles sont engagées de façon chronique dans sa production et dans sa reproduction» (p. 442).

Afin de mieux visualiser les différences entre les analyses stratégiques d'acteur et d'Auteur, nous les avons composées dans le tableau 2.01 ci-après.

**Tableau 2.01** : Comparaison entre analyse stratégique des organisations (d'acteurs) et analyse socio-économique Autorale

<i>Analyse stratégique d'acteur</i> <sup>336</sup>	<i>Analyse socio-économique Autorale</i>
Sociologie économique	Psycho-socio-économie
Systémique (dualité du structurel dépendant)	Systémique ( <i>per se</i> )
Organisation <sup>337</sup> d'acteurs (médium et résultat des jeux pouvoir)	<b>Organisation Autorale</b> (différence entre essentiel et important)
Acteur et groupe d'acteurs	<b>Auteur</b> (individu), groupe et collectif Autoral
<b>Pouvoir</b>	<b>Autorité et Authenticité, Ascendance Autorale</b>

<i>Analyse stratégique d'acteur</i>	<i>Analyse socio-économique Autorale</i>
Intelligence d'action et comportements tactiques	<b>Intelligence Autorale</b> et comportements stratégiques
Agencement au cas par cas	<b>Cohérence</b> du tout et des parties
<b>Jeux de pouvoir</b> (Consubstantiel à l'action humaine)	<b>Relations responsables et éthiques</b> (« dépassant » l'action humaine)
Mécanismes de jeux stables (Dominance et gestion)	Mécanismes relationnels interactifs évolutifs (Leadership et management)
Recherche de liberté d'action	Recherche d' <b>Autonomie</b> de réalisation
Compétences (avoir et faire)	M <b>Maîtrise et Management</b> (savoirs (y) faire, agir et être)
Agent	Vecteur
Déterminisme / volontarisme	Volontarisme

<sup>336</sup> **Analyse stratégique d'acteur** Dans l'analyse stratégique, l'organisation est un « système d'action concret », défini comme un « ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux » (Crozier & Friedberg, 1977,, p. 286).

<sup>337</sup> **Organisation d'acteurs** Les individus et les groupes dans ce type d'organisation doivent être vus comme des «acteurs» qui cherchent à préserver et à étendre leur liberté d'action par des jeux de pouvoir avec les autres, jeux par lesquels chacun cherche à accroître aux yeux des autres sa zone d'incertitude et à diminuer pour lui-même celle des autres. Ils produisent un système concret d'action tout en étant le produit de ce système. C'est ainsi que l'on pourrait succinctement résumer le principe de l'analyse stratégique et le cercle vicieux dans lequel les dysfonctions de l'organisation bureaucratique ne se réduisent que par un renforcement de leurs propres causes. Cette analyse a été élaborée par Crozier et Friedberg à partir d'une critique de la bureaucratie qui mettait en évidence l'importance du pouvoir et de l'incertitude comme éléments structurant les relations de travail.

Rationalité limitée et logique circulaire	<b>Rationalité Autorale</b> et logique structurale
Choix discursifs	Choix d'opportunités
Mouvance (« box moving », resizing, etc...)	<b>Transformance Autorale</b> (changements réalisationnels)
Appréhension des problèmes	Compréhension des problèmes et des paradoxes <b>Herméneutique Autorale</b> )
Incertitudes et dangers potentiels	Contrôle et limitation des risques
Méfiance et craintes	<b>Confiance</b>
But de satisfaction de besoins via l'atteinte d'objectifs (Survie et court terme)	But de maximisation de la <b>Croissance</b> via l'efficacité des <b>Performances</b> et l' <b>Ascendance Autorale</b> (Développements court, moyen et long terme)

Ainsi dans l'Autorat socio-économique, l'Auteur dépasse le principe de la dualité du structurel car il existe en dehors du système dans lequel il interagit. En effet, le système ne peut se définir entièrement que par sa seule liberté (par rapport à des degrés, c'est-à-dire au-delà d'un certain nombre de degrés de liberté, devient-il ingérable) et sa rationalité (équations fonctionnelles).

Cet aspect introduit les DPM<sup>2</sup> qui sont engendrées par l'Auteur pour atteindre une autonomie et le vécu d'expériences réalisantes (transformations). Sa capacité d'interprétation et de donner du sens, ainsi que d'élaborer des liens, vont lui permettre d'effectuer des changements innovants et de porter son influence sur l'amélioration personnelle, collective ainsi que sur un développement soutenable, durable et équitable.

Enfin pour dépasser les tenants de l'analyse stratégique, pour qui l'organisation n'est pas une donnée naturelle dont l'existence irait de soi mais un problème à expliquer pour développer de nouvelles compétences, il s'agit de considérer l'organisation avant tout comme un ensemble construit et, plus précisément, comme le produit de la pensée et des réalisations Autorales, mais aussi comme l'effet émergent de multiples stratégies individuelles et collectives rassemblant quatre pôles de recherche (épistémologique, théorique, morphologique, technique).

Ces stratégies se doivent d'être convergentes (importance de la négociation et de l'acquisition dans l'élément de cohérence), de sorte qu'elles ne mettent pas en danger les résultats de l'organisation mais les améliorent selon **les quatre termes de la stratégie d'auteur via les modes de pensées et de réalisations** (cf. tableau 1.03 p. 110) :

<b><i>Intelligence et Herméneutique Autorales, Transformations et Ascendance Autorales (IHATA<sup>2</sup>)</i></b>
--

A contrario, et en reprenant la notion de stratégie à l'oeuvre dans le modèle de Crozier et Friedberg, force est de constater avec Eraly<sup>338</sup>, que les conduites de l'acteur révèlent une rationalité insérée ex-post au service de sa marge d'influence. Cette conduite ne laisse donc aucune place à d'autres composantes non convergentes et pose en irréfutabilité la pertinence des décisions de l'acteur. En effet, il est toujours possible de montrer après-coup que le comportement d'un acteur était rationnel par rapport à une stratégie que l'on reconstruit, elle aussi, a posteriori. Cela est d'autant plus possible et irréfutable qu'on ne demande pas à l'acteur d'avoir conscience des stratégies qu'il actualise dans son action.

***C'est pourquoi l'acteur reste dans le faire et le « gère », mais l'Auteur se développe avec l'agir au travers le management de ses réalisations.***

Enfin, cette position n'est donc pas si éloignée de celle de Bourdieu<sup>339</sup>. Pour ce dernier, en effet, il y a une relation dialectique entre structure et stratégie par l'intermédiaire de *l'habitus*<sup>340</sup>.

Les stratégies des acteurs sont ainsi engendrées par leur habitus et sont rarement délibérément choisies autrement que par le biais de l'utilitarisme (cf. lexique, Boss, 1990<sup>341</sup>; Audard, 1998<sup>342</sup> et 1999<sup>343</sup>), ce qui pose notamment la question de la pertinence du déterminisme versus du volontarisme en sciences de gestion dans le cadre du paradigme de l'Autorat socio-économique. C'est ce que nous allons voir dans les prochaines sections.

## 2.2 Déterminisme et volontarisme en sciences de gestion

C'est le XIX<sup>ème</sup> siècle qui a pratiquement identifié « science » et « déterminisme », dans la mesure où il a fait de la mécanique l'archétype des sciences expérimentales, sources de toute action technique efficace. Mais cette datation sommaire recouvre plus qu'elle ne les dissipe, les ambiguïtés permanentes qui marquent l'usage du mot déterminisme (plus encore du couple déterminisme / indéterminisme), qu'une définition même très technique ne suffit pas à lever.

---

<sup>338</sup> **Eraly, A.** *La structuration de l'entreprise*, Bruxelles, édition de l'université de Bruxelles, 1988

<sup>339</sup> **Bourdieu, P.** *Esquisse d'une théorie de la pratique, précédée de trois études ethnologiques kabyles*, Genève, Droz, 1972

<sup>340</sup> **Habitus** L'habitus de Bourdieu est au principe d'enchaînement de "coups" (ou cas par cas) qui sont objectivement organisés comme des stratégies sans être aucunement le produit d'une véritable intention stratégique (ce qui supposerait par exemple qu'ils soient appréhendés comme une stratégie parmi d'autres possibles (Bourdieu, 1972, p. 175).

<sup>341</sup> **Boss, G.** *John Stuart Mill, Induction et utilité*, coll. Philosophies, P.U.F., Paris, 1990

<sup>342</sup> **Audard, C.** *L'utilitarisme*, trad. Franç. De «Utilitarianism» de J.S. Mill, coll. Quadrige, P.U.F., Paris, 1998

<sup>343</sup> **Audard, C.** *Anthologie historique et critique de l'utilitarisme*, dir., 3 vol., P.U.F., Paris, 1999



Qu'entend-on généralement par déterminisme?

Selon la littérature, on peut entendre par déterminisme :

- soit l'idée que tout ce qui se produit (phénomène, événement, état) est l'effet de causes déterminées ; ces « produits » seraient donc prévisibles,
- soit l'idée que l'on peut prévoir exactement les effets produits dans des conditions elles-mêmes déterminées, ces effets pourraient donc être garantis.

Examinons d'abord cette définition et les implications qu'elle comporte pour les sciences de gestion. À un premier niveau d'analyse, on remarquera déjà une ambivalence puisque le terme déterminisme désigne à la fois la possibilité de prévoir et ce qui, dans la réalité, garantit la prévision ou la fonde. En fait, cette ambivalence s'étend à toute la chaîne des catégories philosophiques corrélatives de la *prévision*.

En effet, prévision n'est pas prédiction, prévoyance ou prophétie, pourtant tous ces mots, étymologiquement et idéologiquement, sont des variations d'un même thème: celui de l'*anticipation*.

Ainsi confrontée au critère de la prévision et même corrigée par une estimation de probabilité, la réalité apparaît selon la dimension essentielle d'un temps dans lequel l'avenir est comme réduit, circonscrit par le présent.

C'est dire qu'implicitement en sciences de gestion, on pense ici à la *position d'un sujet* face à la réalité, soit qu'il maîtrise ce temps (la chronologie, renvoie au Chronos) dont la thèse déterministe lui garantirait la vision ou la description complète (hypothèse de la Thémis<sup>344</sup>), soit que ce temps, au contraire, le maîtrise lui-même et l'incorpore à un ordre absolu dont il doit en saisir volontairement les opportunités (renvoie au Kairos) avec ruse (hypothèse de la Métis<sup>345</sup>).

---

<sup>344</sup> **Thémis** La thémis tire son origine et sa signification de la mythologie grecque. Thémis est le nom de la déesse qui avait le pouvoir de la maîtrise des oracles de la terre, de l'ordre comme déjà instauré. Elle était la fille d'Ouranos (le ciel) et de Gaïa (la terre) et la deuxième épouse de Zeus, qu'il préféra à Métis car plus prévisible et moins dangereuse avec ses pouvoirs de discipline, de justice et de paix. Ainsi la thémis signifie un ordre conçu comme déjà établi, mais elle incarne aussi la forme d'intelligence d'un ordre maîtrisé, de la structure et de l'établissement des règles. Le pouvoir de la thémis donne à celui ou à celle qui en est doué une valeur assertorique et catégorique (énergie liée à l'ordonnancement, à la codification des procédures), ainsi que la capacité de « mener juste » ses entreprises et de ne pas être pris en défaut (notion de victoires à propos, du retour d'expérience positif et itératif pour un savoir qui se construit et qui ne peut se tromper).

<sup>345</sup> **Métis** La métis tire également son origine et sa signification de la mythologie grecque. Métis est le nom de la déesse qui avait le pouvoir de la maîtrise de toutes sagesse et de tous savoirs. Elle incarne la divination par l'eau et annonce le futur dans son aspect aléatoire, mais conseille sur ce qu'il y a lieu de faire pour éviter tout péril. Elle était la fille d'Océan et de Téthys fut la première épouse de Zeus qui l'abandonnera pour Thémis, plus prévisible. Elle épousera ensuite Kronos et sera la mère d'Athéna, à qui elle transmet tous ces pouvoirs, notamment ceux de savoir relier astucieusement les éléments pour en tirer avantage. Ainsi la métis signifie sagesse et ruse, mais elle incarne aussi la forme d'intelligence propre à la maîtrise de la technique et de la stratégie. Le pouvoir de la métis donne à celui ou à celle qui en est doué sagesse et audace (énergie liée à l'action d'entreprendre), mais aussi la capacité de « mener droit » ses entreprises et de ne pas être pris au piège (notion de victoires itératives, renouvellement positif qui ne peut cesser).

Par ailleurs, il existe d'autres ambivalences quant à l'*apparence* et à la *réalité*, à l'*ordre* et au *désordre*, au *hasard* et à la *nécessité*. En effet, le déterminisme peut être d'abord la régularité postulée dans la réalité (comme sa *loi*), donc ce qui est caché avant d'apparaître et qui ne serait pas analysé par la gestion. Mais cela peut être aussi ce qui apparaît avant d'être justifié, s'il se peut, par la découverte d'une explication (Bachelard, 1977<sup>346</sup>; 1983<sup>347</sup>). D'où l'importance pour le modèle du paradigme Autoral, de faire « apparaître » spatialement l'espace caché du management (cf. fig. 0.05, p. 27).

D'un autre point de vue d'analyse, le déterminisme peut être encore de l'ordre de la recherche obnubilée par la multiplication des effets, apparemment aléatoires, d'un système complexe. Mais cela peut être aussi, à l'inverse, la régularité globale, macroscopique, résultant d'une loi de probabilité à laquelle sont soumis un grand nombre d'événements indépendants: on parlera alors de « déterminisme statistique ».

Enfin, pour compléter la compréhension du rapport de cause à effet qui conditionnerait tous les faits en sciences de gestion, y compris les actes humains (relation précise et déterminée, engagée et fixée), on peut s'interroger sur un déterminisme qui s'apparenterait à un doublet de la causalité, voire l'explication même de son mécanisme.

Or selon différents points de vue comme Grawitz<sup>348</sup>, Richardson<sup>349</sup>, Lissack<sup>350</sup> ou encore Sbalchiero<sup>351</sup>, ***il est quasiment impossible de déduire une causalité d'une relation statistique dans le management de la complexité.***

En conséquence, toute position définissant le déterminisme comme un concept positif, scientifique, donnerait définitivement congé aux représentations sociales et métaphysiques humaines, de la cause comme production ou création complexes, et limiterait l'explication scientifique aux seuls problèmes objectifs des corrélations entre phénomènes mesurables faisant fi de l'existence des paradoxes. ***En effet, problèmes et paradoxes ne renvoient pas aux mêmes logiques de causalité de même que l'exercice d'influence n'est pas le pouvoir (cf. lexique), ce qui est central pour l'Autorat.***

---

<sup>346</sup> Bachelard, G. Le nouvel esprit scientifique, Paris, Alcan, 1934, nv. éd. Paris, PUF, 1937, nv. éd. Paris, U.G.E., 1977

<sup>347</sup> Bachelard, G. L'activité rationaliste de la physique contemporaine, Paris, PUF., 1983

<sup>348</sup> Grawitz, M. Méthodes des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, Dalloz, 2001

<sup>349</sup> Richardson, K.A.; Lissack, M.R. Managing Organizational Complexity: Philosophy, Theory, and Application, Greenwich, CT, Information Age Publishing, 2005

<sup>350</sup> Lissack, M.R.; Gunz, H.P. Managing Complexity in Organizations: A View in Many Directions, Westport, CT, Quorum Books, 2005

<sup>351</sup> Sbalchiero, P. Les phénomènes extraordinaires de la foi, Paris, Desclée de Brouwer, 2006

Ainsi, cette position déterministe n'est pas défendable dans l'Autorat socio-économique, notamment dès lors que des variables « vivantes » (humaines) sont en jeu, car fondamentalement il existe des causalités sans déterminisme (eg. en physique quantique, Schrödinger, 1990<sup>352</sup>; 1992<sup>353</sup>; Heisenberg ; 1993<sup>354</sup>; Aspect, 1981<sup>355</sup>), où la prévisibilité exacte ne réapparaît que dans des cas exceptionnels.

Enfin, supposer dans le meilleur des cas qu'il existe un déterminisme fondamental des phénomènes qui resterait caché, renvoie encore à une hypothèse métaphysique (Paty, 1989<sup>356</sup>; D'Espagnat, 1991<sup>357</sup>) et ne fait que renforcer une position volontariste face à l'existence d'une indétermination permanente caractérisant les flux des opportunités à saisir.

En effet, selon Prigogine et Stengers (1986<sup>358</sup>), ces fluctuations sont d'abord le résultat d'une indétermination permanente de la notion même de déterminisme:

- soit l'oscillation entre deux pôles: celui du hasard (l'aut'omaton des Anciens) et celui de la spontanéité des opportunités, elle-même enjeu d'un conflit entre la « chance » et la liberté ;
- soit l'expression de sauts « quantiques » dans l'acquisition de connaissance (Kuhn, 1983<sup>359</sup>).

Ainsi même si ces fluctuations ne seraient ni l'effet d'un langage insuffisamment rigoureux, ni même celui du trouble apporté par de successives révolutions scientifiques dans la correspondance entre les formes de notre connaissance des objets et les conditions d'existence des objets connus, elles renvoient à une indétermination qui débouche alors sur une analyse des contingences, des ambitions et des motivations à l'action, donc au volontarisme face à la réalisation de finalités.

Enfin, ces fluctuations peuvent aussi être l'effet d'une surdétermination inévitable du discours épistémologique interne de chaque science par d'autres discours (qui ne sont pas tous scientifiques), donc aussi par d'autres pratiques qui sont les conditions historiques de la pratique scientifique elle-même. On pourra voir, en particulier, dans l'histoire de la notion de

---

<sup>352</sup> **Schrödinger, E.** *L'esprit et la matière*, Paris, Seuil, 1990

<sup>353</sup> **Schrödinger, E.** *Physique quantique et représentation du monde*, Paris, Seuil, 1992

<sup>354</sup> **Heisenberg, W.** *La partie et le tout*, Paris, Flammarion, 1993

<sup>355</sup> **Aspect, A.** *Expériences basées sur les inégalités de Bell*, in Les implications conceptuelles de la physique quantique, n° 2, Paris, 1981

<sup>356</sup> **Paty, M.** *La matière dérobée*, Paris, Arch. Contemp., 1989

<sup>357</sup> **D'Espagnat, W.** *À la recherche du réel*, Paris, Presses-pocket, 1991

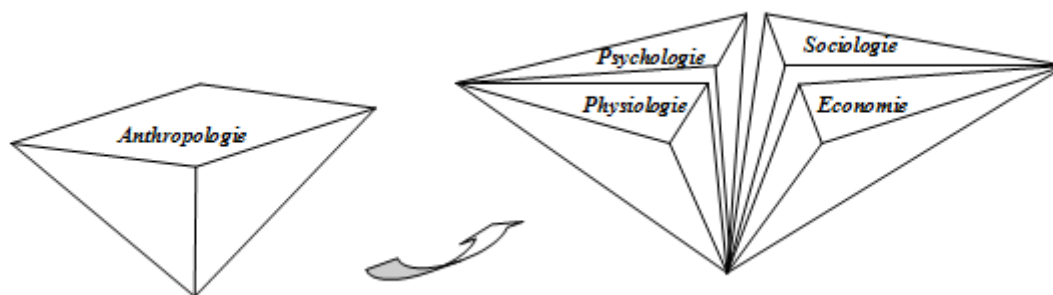
<sup>358</sup> **Prigogine, I.; Stengers, I.** *La nouvelle alliance*, Paris, Gallimard, 1979, nv éd., 1986

<sup>359</sup> **Kuhn, T.** *The structure of scientific revolutions*, Chicago, Univ. of Chicago Press, 1962, pour la version française: *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1983

déterminisme, une permanente action en retour du problème de la « science de l'homme » (anthropologie) sur la philosophie des sciences physiques et de la nature.

En cherchant à définir leur propre déterminisme ou indéterminisme, physiciens, biologistes ou économistes n'ont sans doute pas cessé, consciemment ou non, de chercher aussi des solutions anticipées ou transposées aux antinomies des pratiques touchant l'humain en tant que substrat (sociologie, psychologie, physiologie et bien sûr économie) ainsi qu'en fonction de ses besoins multidimensionnels en interaction (cf. fig.2.01, adaptée de Boje et Rosile, 2003<sup>360</sup>).

Figure 2.01 : Éventail anthropologique des quatre domaines comprenant les besoins multidimensionnels de l'homme en sciences de gestion (figure adaptée de Boje et Rosile, 2003).



Dans les prochaines sections de ce volet, nous allons donc poursuivre l'examen des différentes implications des points de vue déterministe versus volontariste en sciences de gestion notamment par le biais de la finance afin de mieux situer l'Autorat socio-économique et d'en comprendre sa pertinence. En effet, l'importance de l'aspect financier n'est plus à démontrer, tant l'impact du contrôle et de la limitation des risques inhérents du marché et aux comportements humains dans les organisations en tant que parties intégrées dans le cadre des sciences de gestion est crucial (Savall et Zardet, 2004<sup>361</sup>; Biardeau, Bourcieu & Delgado, 2007<sup>362</sup>).

<sup>360</sup> **Boje, D. ; Rosile, G.A.** Comparison of socio-economic and other transorganizational development methods, in the Journal of Organizational Change Management, 2003

<sup>361</sup> **Savall, H., Zardet, V.** Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique, observer l'objet complexe, Préface du Pr. David Boje, Paris, Economica, 2004

<sup>362</sup> **Biardeau, S.; Bourcieu, S ; Salgado, M. ;** Méthodes qualitatives et quantitatives : la: des complémentarités naturelles, in Actes du congrès international sur les « Méthodes de recherche innovantes », ISEOR-AOM (RMD), IAE Lyon III, 2007, pp. 65-78

Cependant encore à ce jour, les économistes cherchent unanimement et depuis longtemps à expliquer les raisons qui sous-tendent les phénomènes d'instabilité et de risques économiques et financiers. Par contre les prémisses en la matière diffèrent.

C'est pourquoi, en présentant le déterminisme et le volontarisme comme deux courants de pensée (Snowdon, Vane & Wynarczyk, 1997<sup>363</sup>) qui s'opposent à ce sujet en fonction de leur attribution des causes des déséquilibres et des dysfonctionnements (exogènes ou endogènes), nous pouvons positionner l'Autorat socio-économique, ainsi que la Stratégie d'Auteur, issus de la théorie socio-économique des organisations, appliqués aux besoins de performances et de croissance des entreprises.

### 2.2.1. L'Approche déterministe

En sciences de gestion, il existe des théoriciens qui ont une vision déterministe du fonctionnement de la sphère économique et financière. Ils considèrent que, dans les circonstances habituelles, les marchés et les entreprises fonctionnent en fonction de finalités préétablies et tendent à converger spontanément (selon des normes) vers l'atteinte de leurs objectifs (les mêmes causes produisant les mêmes effets) ou tout du moins vers l'équilibre.

Ainsi cette théorie économique déterministe repose sur l'hypothèse que, dans les conditions normales, les marchés sont « efficaces ». Les crises économiques sont alors assimilées à des dysfonctionnements des marchés et de la gestion des entreprises entraînant une déviation par rapport au modèle de référence de l'efficacité (interaction entre efficacité et coûts). De ce point de vue, l'hypothèse d'efficacité correspond à une conception de gestion (marché) selon laquelle les prix incorporent à chaque instant toutes les informations disponibles.

C'est-à-dire que postuler l'efficacité, c'est admettre que les entreprises sont organisées de telle sorte que tous les opérateurs (agents, clients et fournisseurs) bénéficient instantanément de la même information (sans distorsions et asymétries) et sans coûts supplémentaires. Ainsi la situation économique ne peut se modifier que par l'arrivée d'une nouvelle information.

De plus, cette théorie suppose que les opérateurs font des « anticipations rationnelles » au sens où ceux-ci savent interpréter correctement l'information grâce à leur analyse économique. Cette rationalité garantit aussi que les opérateurs ne commettent pas d'erreur de prévision systématique.

---

<sup>363</sup> **Snowdon, B.; Vane, H.; Wynarczyk, P.;** A Modern Guide to Macroeconomics. An Introduction to Competing Schools of Thought, New York, Edward Elgar, 1994; La Pensée économique moderne, trad. franç. F. Mazerolle, Paris, Ediscience international, 1997

Aussi dans ce cadre, l'instabilité et les risques économiques et financiers correspondent à des épisodes dérogeant à la règle, à des errata généralement causés par des facteurs exogènes (contingents), c'est-à-dire extérieurs à la sphère économique et financière ainsi qu'à l'entreprise, tels que des politiques privées ou publiques inadaptées, à des comportements « non prévisibles et non garantis », ou encore à des asymétries d'information qui s'aggravent en période de crise par le jeu de quatre mécanismes (Stiglitz, 1976<sup>364</sup>; 1999<sup>365</sup>):

1. une hausse non contrôlée des taux d'intérêt avec comme corollaires une crise de liquidité et un ralentissement de l'activité économique de l'entreprise ;
2. la « sélection adverse » (*adverse selection*) qui correspond à la situation où un, voire plusieurs projets de mauvaise qualité, donc contraire (*adverse*) à ceux recherchés, sont choisis par l'entreprise (*selection*), car celle-ci ne connaît pas toutes les caractéristiques du projet du client-emprunteur.
3. Ainsi que l'« aléa moral », qui correspond à la situation où l'entreprise s'expose au risque (aléa) que le client-emprunteur ne remplisse pas toutes ses obligations (aspect moral), une fois le contrat conclu, avec comme corollaire un mauvais (sous-développé, dangereux et inapproprié) développement des investissements provoquant une chute de l'activité ;
4. détérioration de la valeur nette de l'entreprise qui dégrade la qualité de ses nantissements et diminue la protection des prêteurs contre les risques de sélection adverse (investissement contraires) et d'aléa moral (investissements risqués) ;
5. l'incapacité d'évaluer correctement les actifs financiers de l'entreprise et du client-emprunteur, ce qui l'empêche d'allouer efficacement les fonds à ses agents qui ont l'opportunité de réaliser les investissements les plus productifs (Mishkin, 1997<sup>366</sup>).

Ce courant compte de nombreux prix Nobel d'économie et autres économistes de renom. On pourrait citer par exemple les monétaristes (Friedman & Schwartz, 1963<sup>367</sup>; Friedman, 1971<sup>368</sup>;

---

<sup>364</sup> **Stiglitz, J. E.** Equilibrium in competitive insurance markets: an essay on the economics of imperfect information, Quarterly Journal of Economics, n° 95, 1976

<sup>365</sup> **Stiglitz, J. E.** Principes d'économie moderne, Bruxelles, De Boeck, 1999

<sup>366</sup> **Mishkin, F.** Understanding financial crises, in Annual World Bank Conference on Development Economics, 1997

<sup>367</sup> **Friedman, M.; Schwarz, A.** A Monetary History of the United States, 1857-1960, Princeton, Princeton University Press, 1963

<sup>368</sup> **Friedman, M.** The Quantity Theory. A Restatement, in Studies in the Quantity Theory of Money, Chicago, The University of Chicago Press, 1956, Trad. franç. **F. Dubœuf**, La Théorie quantitative de la monnaie. Une nouvelle présentation, in Théorie monétaire : contribution à la pensée contemporaine, textes choisis par R. S. Thorn, Paris, Dunod, 1971

Krugman, 1979<sup>369</sup>) et le courant néo-classique (Lucas & Sargent, 1981<sup>370</sup>; Lucas, 1988<sup>371</sup>), qui s'appuient sur une théorie quantitative de la monnaie et sur la rationalité des prévisions des agents économiques.

Ils assimilent les crises et les risques économiques et financiers aux défaillances du système monétaire et aux politiques d'économie publique ainsi qu'à leur influence sur la valeur nominale des grandeurs économiques les plus importantes. Les causes fondamentales (les erreurs) souvent mises en avant sont un manque d'assurance de la disponibilité de fonds, un manque de lisibilité et de compréhension des anticipations rationnelles des différents agents (notamment à cause de l'asymétrie d'information), l'obligation d'interventions décisionnelles volontaristes ainsi qu'une perte de confiance dans le fonctionnement du système de paiement (Fisher, 1998<sup>372</sup>; Minsky, 1982<sup>373</sup>).

Ces risques sont d'autant plus accrus qu'ils s'insèrent dans un processus de globalisation économique et financière démarrée depuis les années 1970, augmentant de façon considérable les faillites et entraînant des pertes cumulées supérieures à 250 milliards de dollars, ne serait-ce qu'au cours de cette décennie (Blanchard & Watson, 1984<sup>374</sup>; Kindleberger, 1994<sup>375</sup>; Artus, 1994<sup>376</sup>; Honohan, 1997<sup>377</sup>).

Pour d'autres encore, les crises et les risques financiers sont précédés de libéralisation financière incorrectement normée, c'est à dire qui n'est pas accompagnée des réformes institutionnelles (mauvais état des fondamentaux : inflation, déficit budgétaire, bulles spéculatives) et entrepreneuriales suffisantes (mauvaise balance de paiement, pas de réserves

---

<sup>369</sup> **Krugman, P. R.** A model of balance of payments crises, in *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 11, 1979

<sup>370</sup> **Lucas, R.; Sargent, T.** Rational Expectations and Econometric Practice, Minneapolis, University of Minneapolis Press, 1981

<sup>371</sup> **Lucas, R.** On the mechanics of economic development, in *Journal of Monetary Economics*, N° 22, 1988, pp. 3-42

<sup>372</sup> **Fisher, I.** The Debt-Deflation Theory of Great Depressions, in *Econometrica*, 1998

<sup>373</sup> **Minsky, H.** The FIH : Capitalist processes and the behaviour of the economy, in Kindleberger and Laffargue, Financial crises: Theory, History and Policy, Cambridge University Press, 1982

<sup>374</sup> **Blanchard, O. ; Watson, M.** Bulles, anticipations rationnelles et marchés financiers, in *Annales de l'I.N.S.E.E.*, n° 54, 1984

<sup>375</sup> **Kindleberger, C.** Manias, panics and crashes : an history of financial crises, Basic Books, New York, Harper Collins Publishers Inc., 1989, trad. franç. Histoire mondiale de la spéculation financière de 1700 à nos jours, Paris, éditions P.A.U., 1994

<sup>376</sup> **Artus, P.** Pourquoi y a-t-il des attaques spéculatives contre le franc ?, in *Revue d'économie politique*, vol. 104, 1994

<sup>377</sup> **Honohan, P.** Banking system failures in developing and transition countries : diagnosis and prediction, in *Technical Report 39*, BIS, 1997

de liquidités ni de change, DSO exagérés, etc ; voir Obtsfeld, 1986<sup>378</sup>; Frankel & Rose, 1996<sup>379</sup>; Kaminsky et Reinhart, 1996<sup>380</sup>).

En résumé, les facteurs de dysfonctionnements et de déséquilibres sont exogènes. Ils ne sont donc pas du ressort direct et personnel de l'acteur ni de l'organisation, qui n'endossent en cela que des responsabilités limitées et ponctuelles. L'acteur n'a donc d'autres ressources que d'appliquer un pouvoir (contrainte et sanctions) pour espérer avoir des effets...en plus non garantis et *in fine* ingérables.

### 2.2.2 L'Approche volontariste

Le second courant de pensée a une vision volontariste du fonctionnement et considère, au contraire, que l'instabilité et les risques économiques et financiers sont endogènes, c'est-à-dire inhérents au fonctionnement même de l'entreprise et de la finance ainsi qu'aux comportements des individus et à l'économie de marché (existence de cycles, avec des phases ascendantes « euphoriques » et descendantes « catastrophiques » ; voir par ex. Minsky, 1982, op. cit.).

Selon cette conception, ce sont donc les comportements des agents économiques (naturellement déstabilisants), les bulles spéculatives et les imperfections des marchés qui sont à l'origine des dysfonctionnements, des déséquilibres ainsi que de l'instabilité, récurrents des entreprises et des organisations.

Pour compléter ce point de vue, Schumpeter (1990<sup>381</sup>) ajoute que l'innovation est au centre de la dynamique économique. Celle-ci engendre un processus de « destruction créatrice » qui est aussi déstabilisant car il remet en cause l'organisation de la production en détruisant les formes anciennes tout en en créant de nouvelles. Cependant l'innovation n'est pas seule en compte selon Shiller (1989<sup>382</sup>; 2000<sup>383</sup>), la libéralisation financière et la volatilité des marchés a également augmenté l'instabilité financière par le jeu des spéculateurs et leurs prises de risque non contrôlables (semi, voire non rationnels).

---

<sup>378</sup> **Obtsfeld, M.** Rational and self-fulfilling balance of payments crises, in American Economic Review, vol. 76, 1986

<sup>379</sup> **Frankel, J.; Rose, A.** Currency crashes in emerging market : an empirical treatment, in Journal of International Economics, vol. 41, 1996

<sup>380</sup> **Kaminski, G.; Reinhardt;** The twin crises : the causes of banking and balance of payments problems, in IMF Discussion Papers, n° 544, 1996

<sup>381</sup> **Schumpeter, J.** Capitalisme, socialisme et démocratie, Paris, Payot, 1990

<sup>382</sup> **Shiller, R.** Market Volatility, Princeton, The MIT Press, 1989

<sup>383</sup> **Shiller, R.** Irrational Exuberance, Princeton University Press, 2000



Pour Keynes (1969<sup>384</sup>), le futur relève surtout de l'incertitude dans nos économies. La raison principale de cette incertitude réside dans la difficulté d'effectuer des prévisions dans une situation de changement permanent dû aux fluctuations de la demande effective (demande anticipée par les entrepreneurs) et des prix d'actifs.

Face au futur, dans une économie monétaire, les entrepreneurs ont le choix entre deux attitudes :

1. **entreprendre**, ce qui consiste à se concentrer sur leur « core business » et à rechercher des profits en fonction des rendements escomptés de leurs investissements basés sur leurs savoir-faire ;
2. **spéculer**, c'est-à-dire rechercher des plus-values en faisant des prévisions sur la « psychologie du marché » et des opportunités risquées.

Ainsi, plus l'incertitude est grande, plus la logique spéculative l'emporte, poussant les entrepreneurs à privilégier les résultats financiers à court terme au détriment de la croissance de longue période. La prédominance de la spéculation conduit à un changement d'état faisant surgir l'instabilité. Selon Keynes, « le risque d'une prédominance de la spéculation tend à grandir à mesure que l'organisation des marchés financiers progresse » (1969, op. cit., chap. XII). En d'autres termes, le développement des marchés financiers a des effets ambivalents : d'un côté, il facilite le financement de l'investissement mais, d'un autre côté, il favorise la spéculation et crée les conditions de l'instabilité économique et financière.

Dans ce cadre d'analyse, la détermination de la stratégie des entreprises et du prix des actifs est plus complexe que ne le laisse supposer la théorie financière moderne. Cela provient de ce que les comportements sur les marchés obéissent à des formes de rationalité très différentes de celles que postule la vision standard. Or comme nous l'avons vu précédemment, pour les théoriciens de l'efficience déterministe, les opérateurs obéissent à une rationalité « substantielle », c'est-à-dire que ceux-ci utilisent un modèle idéal (et unique) pour optimiser leur information en se fondant sur les grandes lois économiques, supposées universelles, qui correspondent aux « fondamentaux ».

Cependant, pour les économistes keynésiens, les intervenants de marché obéissent plutôt à une rationalité « procédurale » ou « conventionnelle », c'est-à-dire qu'ils suivent un ensemble de procédures collectives et interactives définissant l'opinion moyenne du marché, ce qui est

---

<sup>384</sup> Keynes, J. M. Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie, Payot, Paris, 1969

un moyen de faire face à l'incertitude mais qui ne la contrôle pas. André Orléan (1999<sup>385</sup>) qualifie cette convention financière de « polarisation mimétique ».

Ce type de comportement est souvent illustré par des investisseurs institutionnels (fonds de pension, fonds mutuels, compagnies d'assurance) et des sociétés de credit management « classiques » (Plihon, 1999<sup>386</sup>).

Quant aux directeurs financiers (CFO) et autres gérants de ces activités financières, ils sont généralement évalués en fonction de normes standards, de références de marché ; ils cherchent donc à éviter des positions de nature à générer des écarts importants par rapport à ces références. Ces derniers sont ainsi enclins à suivre étroitement la stratégie de leurs pairs, ce qui engendre des comportements mimétiques. Enregistrer les mêmes mauvais résultats que le reste du marché portera moins préjudice que se hasarder à des stratégies personnelles pouvant se révéler décevantes.

Une autre source de conformisme, qui est à l'origine des processus cumulatifs d'instabilités des marchés, *est liée aux méthodes d'allocation d'actifs qualifiées de « gestion passive » par les directions d'entreprise (CEO)*, ce qui renforce la dimension grégaire de l'entreprise et contribue au refus des innovations ainsi que de toute créativité dans la gestion.

Ces constats de comportements managériaux renvoient donc à la composante psychologique du management stratégique des entreprises. Ils activent des croyances collectives (mimétisme, passivité et autoréalisation) ainsi que mettent en évidence une ignorance de la réalité des marchés (Stiglitz, 2006<sup>387</sup>) menant à des conflits et à une perte de contrôle des risques.

De plus, cette conscience « déguisée » (« inconsciente », illusoire) a pour effet cumulatif a minima, d'une prise en compte inappropriée des motivations et des finalités sous-jacentes des parties prenantes (Stiglitz, 2002<sup>388</sup>; 2003<sup>389</sup>).

C'est pourquoi nous assistons à des déséquilibres et à des dysfonctionnements par ces effets cumulatifs qui s'expriment souvent au niveau de l'une au moins des trois fonctions clés du système économique (I à III) et que l'on retrouve au niveau financier à l'intérieur des sciences de gestion (1 à 3) :

I l'intervention managériale (Management Stratégique, Richesses Humaines),

II l'efficacité du système (structure-fonction-comportements),

<sup>385</sup> Orléan, A. Le Pouvoir de la finance, Paris, Odile Jacob, 1999

<sup>386</sup> Plihon, D. Les investisseurs institutionnels, in Crise mondiale et marchés financiers, Cahiers français, Paris, La Documentation française, n° 289, 1999

<sup>387</sup> Stiglitz, J. E. Un autre monde: contre le fanatisme du marché, Paris, Fayard, 2006

<sup>388</sup> Stiglitz, J. E. La grande désillusion, Paris, Fayard, 2002

<sup>389</sup> Stiglitz, J. E. Quand le capitalisme perd la tête, Paris, Fayard, 2003

III l'efficacité de l'induction des facteurs clés de succès (tactiques, ressources et production),

1. l'allocation du crédit et des capitaux (capitalisation de projets, budgétisation),
2. l'évaluation des actifs financiers (due diligence, audit, valorisation),
3. la circulation des moyens de paiement (balance des paiements, fonds disponibles).

Ils ont pour conséquence la non production et la non réalisation de potentiels, mais surtout ils dénotent une analyse essayant de circonscrire des « feux » voire de les éteindre, ne s'appliquant qu'aux symptômes. Cependant, l'Autorat socio-économique part du principe qu'on ne « soigne » pas des symptômes mais des personnes.

L'important réside alors en ce que ces individus et ces organisations ne soient pas traités en objets mais en sujets de leurs problématiques mais aussi de leurs paradoxes (les objets n'en ont pas), c'est-à-dire en sujets responsables avec un libre arbitre (Auteur), un capital et des potentiels « propres » à réaliser. C'est pourquoi la stratégie d'Auteur porte tant d'importance à l'aspect de l'herméneutique et de la production de sens et de liens ainsi qu'à l'historique (anamnèse) et aux motivations (DPM<sup>2</sup>) du sujet et de l'organisation. C'est ce que présentent les illustrations pratiques (recherche-intervention) de nos propos que l'on retrouve dans la troisième partie, notamment avec un exemple de nos recherches s'appliquant aux besoins d'une société de crédit management (analyse longitudinale et fortement contextualisée).

Voyons dans la section suivante, quelles réponses cette stratégie peut-elle apporter dans le cadre des sciences de gestion.

### 2.2.3 Quelles réponses face aux risques socio-économiques?

En fonction des deux courants observés (déterminisme et volontarisme), d'aucuns proposeraient l'instauration des moyens accrus voire coercitifs pour renforcer le contrôle, la gestion et la surveillance (exercice des jeux de pouvoir). D'autre part, nous avons vu que la mise en place de règles « prudentielles » normalisées (eg. programme de leviers financiers encadrés mais surtout très prudents, le ratio de solvabilité exprimé en un % de fonds propres en fonction des risques mesurés comme une moyenne pondérée) et autres « habitus » ne suffisent pas au contrôle de l'incertitude ni à la limitation des risques.

Ainsi il y a lieu *dans un premier temps* d'améliorer la qualité de l'information dans le cadre d'une réforme de l'architecture des processus et des comportements socio-économiques de l'entreprise ainsi que du marché (ASE et SIOFHIS).

Rappelons que cette réforme s'inscrit dans la théorie socio-économique des organisations, considérablement enrichie par Savall et son équipe depuis plus de trente ans (1977-2007) et citée par de nombreux auteurs (Plane, 2003<sup>390</sup>; Rojot, 2003<sup>391</sup>; Boje et Rosile, 2003<sup>392</sup>; Hayes, 2001<sup>393</sup>; Buono, 2003<sup>394</sup>). Elle est d'ailleurs particulièrement opérative car elle se soucie des impacts des micro-théories psychosociologiques cachés dans les instruments du management socio-économique (Savall & Zardet, 2006<sup>395</sup>), ainsi que de l'efficacité des systèmes d'informations opérationnelles et fonctionnelles dans les organisations avec le SIOFHIS.

Cependant seront-ils suffisants pour prévenir de nouvelles crises, les gérer une fois déclenchées et appliquer un réel passage à l'acte volontaire des acteurs et une évolution des processus socio-économiques?

Nos recherches montrent que ces caractéristiques nécessitent, pour le facteur humain, l'instauration d'une prise en charge transformative amenant l'agent, l'opérateur ou encore l'acteur en un Auteur (et pour le facteur socio-économique la mise en place de l'Autorat socio-économique).

En effet, cette transformation se doit de juguler l'instabilité socio-économique et financière qui renvoie à trois principes différents : celui du contrôle, de la maîtrise et de la limitation vis-à-vis *d'un substrat polymorphe* (le marché et les hommes) *mais surtout multifocal en pleine expansion* (l'entrepreneuriat, la spéculation, la prospection, l'innovation, etc...).

Aussi la détermination (volontariste) et, dans *un deuxième temps*, l'application transformative d'acteur en Auteur ainsi que l'adaptation des leviers et des facteurs clés de réussite à chaque situation selon le paradigme Autoral, permettent :

- d'améliorer la cohérence managériale (leadership, innovation, négociation et acquisition) ainsi que la balance des forces et faiblesses (comme par ex. BCG et d'autres matrices) et des dysfonctionnements-coûts cachés (ASE).

Ce qui correspond aux résultats de performance (efficacité) par le management des process à

---

<sup>390</sup> **Plane, J.-M.** *Théories des organisations*, Paris, Dunod, 2003

<sup>391</sup> **Rojot, J.** *Théorie des organisations*, Paris, Eska, 2003

<sup>392</sup> **Boje, D. ; Rosile, G.A.** *Comparison of socio-economic and other transorganizational development methods*, in the Journal of Organizational Change Management, 2003



<sup>393</sup> **Hayes, R. B.** *Using real option concepts to guide the nature and measured benefits of consulting interventions involving investment analysis*, in Knowledge and Value Development in Management Consulting, 2001

<sup>394</sup> **Buono, A. F.** *SEAM-less post merger integration strategies : a cause for concern*, in the Journal of Organizational Change Management, 2003

<sup>395</sup> **Savall, H., Zardet, V.** *Émergence des micros-théories psychosociologiques cachées dans la théorie socio-économique des organisations*, in Actes des XV<sup>èmes</sup> Journées Internationales d'étude et de recherche de l'Institut de Psychanalyse et du Management, ISEOR-IAE Lyon 3, Lyon, 2006

risques et des coûts-performances cachés selon le tableau des items de performances 2.02 ci-dessous :

**Tableau 2.02** : Items de performances

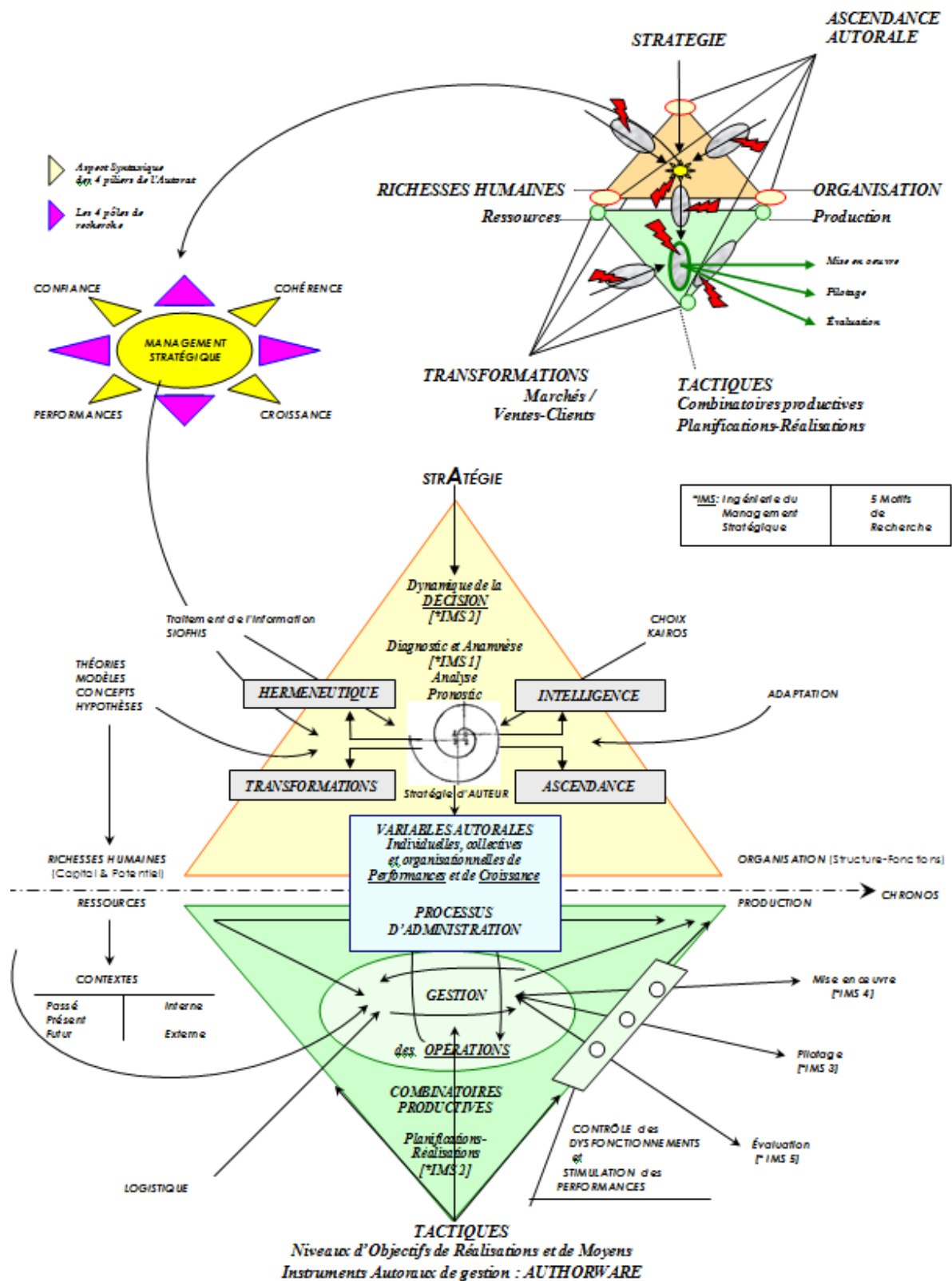
<p><b>7 Process à risques :</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Management stratégique</li> <li>2. Élaboration et validation des choix</li> <li>3. Traitement de l'information</li> <li>4. Processus administratifs et de production</li> <li>5. Tactiques combinatoires et opérations de gestion</li> <li>6. Logistique</li> <li>7. Contrôle et stimulation des performances</li> </ol>	<p><b>7 Coûts - Performances cachés :</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sur - consommation</li> <li>2. Sur - temps</li> <li>3. Sur - salaires</li> <li>4. Non - production</li> <li>5. Non - création de potentiels</li> <li>6. Gestion des risques</li> </ol> <hr/> <p><b>7. Non - transformations</b></p>
--	---

- de fondamentalement « amender » le développement des pratiques et de la croissance en agissant sur les individus et sur le collectif, ainsi que sur leurs compréhensions des phénomènes d'évolution et de causalité sous forme de structures latentes agissantes.
- Ce qui correspond au processus de « fertilisation et d'enrichissement par le partage autonome des expériences » (efficience),
- d'implanter concrètement l'application des 16 facteurs de l'Autorat en tant que management stratégique (*cf.* tableau 1.03, p. 110) selon le modèle de l'Unité Active Autorale Constructurale (*cf.* la figure 2.01 ci-après).
- Ce qui correspond à l'aspect praxéologique et permet une identification des problèmes et des paradoxes grâce à repérage très rapide et précis des zones à risques et à « turbulences » (intervention transformante),

**Figure 2.01:** Développement de l'Unité Active Autorale Constructurale (UA<sup>2</sup>C)

Détails du Management Stratégique et de la Stratégie d'Auteur.

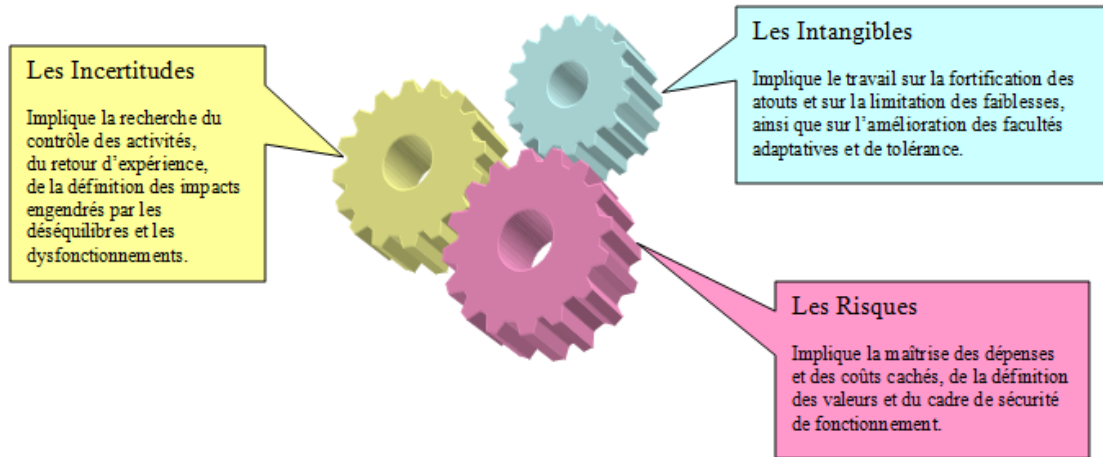
(Autorat socio-économique)



- d'influencer fortement sur le contrôle des incertitudes, la maîtrise des risques et sur la « limitation » de l'intangible (cf. figure 2.02 ci-dessous) par l'application complémentaire de l'Ascendance Autorale. Ce qui correspond à une transcendance de la relation interindividuelle et collective sous forme

d'instauration et de validation de la confiance (facteur essentiel à la réalisation de toute transaction fructueuse).

**Figure 2.02 : L'engrenage de l'instabilité et des crises socio-économiques de survie-développement**



Aussi en fonction de ce que nous venons de voir dans le domaine socio-économique et qui se trouve être confirmé dans la littérature au regard des situations managériales de risques accrus (Santé, aéronautique, industrie de pointe et de précision par ex.), nous pensons avec Cappelletti (2007<sup>396</sup>), Savall et Fièrè (2007<sup>397</sup>), qu'il est nécessaire d'appréhender la complexité des processus socio-économiques en accédant *aux structures latentes* (Biardeau et al., 2007<sup>398</sup>) *à l'intérieur d'une ingénierie volontariste et systémique d'analyse*.

De telle sorte qu'il est primordial pour comprendre, analyser, contrôler et limiter les risques, d'avoir des approches alternées de recherche (qualitatives et quantitatives) et d'inscrire le management socio-économique et financier dans un continuum qualimétrique (Savall et Zardet, 2004<sup>399</sup>), ainsi que dans la construction de savoirs et dans la réalisation d'objectifs à vocation transformative (Avenier et Schmitt, 2007<sup>400</sup>).

<sup>396</sup> **Cappelletti, L.** Contribuer à une recherche finalisée en audit et contrôle : discussions sur les apports de la recherche-intervention, in Actes du congrès international sur les « Méthodes de recherche innovantes », ISEOR-AOM (RMD), IAE Lyon III, 2007, pp. 125-136

<sup>397</sup> **Savall, H.; Fièrè, D.** Analogies entre la recherche médicale et la recherche-intervention en sciences de gestion, in Actes du congrès international sur les « Méthodes de recherche innovantes », ISEOR-AOM (RMD), IAE Lyon III, 2007, pp. 855-880

<sup>398</sup> **Biardeau, S.; Bourcieu, S ; Salgado, M.** Méthodes qualitatives et quantitatives : la: des complémentarités naturelles, in Actes du congrès international sur les « Méthodes de recherche innovantes », ISEOR-AOM (RMD), IAE Lyon III, 2007, pp. 65-78

<sup>399</sup> **Savall, H., Zardet, V.** op. cit.

<sup>400</sup> **Avenier, M-J.; Schmitt, C. (dir.)**, La construction de savoirs pour l'action, Paris, L'Harmattan, 2007

Cette stratégie devrait aussi promouvoir des managers éduqués et non des gestionnaires formés (Génot, 2007<sup>401</sup>) afin qu'ils soient des Auteurs institutionnels et entrepreneuriaux, organisationnels et opérationnels générateurs de croissance (...et non des acteurs).

En effet, le management est l'une des activités centrales dans l'évolution de toute organisation. On pourrait donc s'attendre à une attention toute particulière afin que la gestion soit plus prévisible et plus effective en tant que planification et contrôle de production ainsi que de croissance. Cependant, la réalité de l'instabilité socio-économique et financière génératrice de crises, de défaillances graves reste encore très présente et n'est plus à démontrer tant au niveau macro que microéconomique.

Cette instabilité récurrente constitue toujours l'un des traits marquants de l'économie contemporaine même si elle a tendance à se transformer au cours de l'évolution du capitalisme (Kindleberger, 1994<sup>402</sup>) par de fortes perturbations comme des mouvements importants et parfois brutaux des variables socio-économiques et financières de gestion.

Elle prend souvent la forme de phases haussières (les *booms*, les croissances exponentielles) ou baissières (les dépressions, les faillites) hors de tout contrôle et de limitation. Ces perturbations tendent ainsi à éloigner d'une manière significative et durable les variables socio-économiques de leur valeur d'équilibre fondamental (par ex. au niveau financier soit d'un équilibre interne avec un contrôle de l'inflation et d'un équilibre externe avec une balance des paiements assurée).

Aussi l'instauration de la stratégie d'Auteur devrait permettre la constitution d'une spirale de recherche, un « sentier de gestion » basés sur des logiques différentes de la linéarité déterministe, permettant de mieux appréhender les phénomènes socio-économiques étudiés. C'est ce que propose précisément l'Autorat socio-économique en mettant à disposition quatre pôles d'ascendance managériaux pour les praticiens (performances et croissance, cohérence et confiance), à même de fournir des outils efficaces pour juguler les instabilités et les risques socio-économiques endémiques à toute relation de production et de service.

## 2.3 La stratégie managériale dans son environnement

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1.1.2 de la première partie, l'objet général de cette recherche tente de répondre aux besoins des praticiens et permet, grâce au principe de

---

<sup>401</sup> **Génot, C.** Éduquer les managers opérationnels par l'initiation à la recherche-action, Conférence Internationale sur les Méthodes de Recherche, ISEOR-AOM, Lyon, mars 2007, 14 p.

<sup>402</sup> **Kindleberger, C.** Manias, panics and crashes : an history of financial crises, Basic Books, New York, Harper Collins Publishers Inc., 1989, trad. franç. Histoire mondiale de la spéculation financière de 1700 à nos jours, Paris, éditions P.A.U., 1994



contingence générique de l'ASE ainsi qu'à l'analyse pratique des cas d'entreprises dans les divers secteurs économiques choisis (cf. fig. 1.15, p.143), de produire des connaissances d'intention scientifique ainsi que de mettre au point le nouveau modèle de gestion de l'Autorat en fonction de l'environnement socio-économique.

D'expérience cet environnement interne et externe est souvent perçu et vécu par les praticiens comme la première source de problèmes. Si l'on pouvait se permettre un raccourci, il serait l'existence évidente d'un manque de cohérence, de confiance et de créativité.

Ce qui domine cependant est :

- dans un premier temps, le manque de recherche « de sens » (significations) et de génération « de liens » dans le développement stratégique ainsi que dans le projet d'organisation,
- dans un deuxième temps, une mise en œuvre qui n'est pas à la hauteur des attentes des parties prenantes.

Ainsi pour l'Autorat socio-économique, le projet d'organisation renvoie à deux œuvres fondatrices : sa « mise en sens » ainsi qu'à sa « mise en mouvement » en terme de management stratégique (Vassal, 2005<sup>403</sup>). Ces deux aspects résultent alors d'un processus de transformation interprétative (cf. fig. 1.12, p. 114) en deux temps qui semble problématique pour les praticiens:

14 la traduction de la vision et la transcription de la raison d'être en ambition,

15 la transposition puis la transduction de l'ambition en projet.

En effet, la première valeur ajoutée du leadership se devrait d'incarner une ambition à partir d'une raison d'être et d'une vision, ainsi que de les transformer en un projet porteur de sens pour une collectivité de personnes. Car sans vision, pas d'ambition et sans ambition pas de projet. Quant aux performances et à la croissance qui en découlent, elles sont largement en deçà de ce qu'elles devaient être, voire même de ce que « naturellement » elles pourraient être, ou plus prosaïquement de ce qu'elles avaient été projetées et planifiées.

Aussi, dans la mesure où le résultat économique constitue l'indicateur *in fine* de la pertinence et de la réussite d'une stratégie, c'est bien dans sa confrontation avec l'environnement, avec une vocation, avec une identité (Autorale), que se loge le test ultime de son bien-fondé. Le symptôme principal qui s'associe au défaut de raison d'être est alors la « perte de sens » et

---

<sup>403</sup> Vassal, O. Crise du sens, défis du management, Paris, Village Mondial, 2005

une cohérence déficiente de l'ensemble (analysée sous les aspects du leadership, de l'innovation, de la négociation et de l'acquisition).

Quant à son diagnostic, il se traduit par un manque de création de valeur, une non réalisation de potentiels ainsi qu'une croissance hypothéquée. Enfin si l'on se rapporte à son anamnèse, cette situation révèle des dysfonctionnements ainsi que des conflits avec son environnement intérieur et de mauvaises relations (interfaces) avec son environnement extérieur.

Pour compléter ces premières réflexions, nous pouvons aussi constater l'ampleur des impacts « négatifs » que représentent les symboles du capitalisme et de la gouvernance en pleine mouvance (Saloff-Coste, 1999<sup>404</sup>) en déclenchant des sur-désirabilités sociales et économiques. Ainsi pour faire face à l'économie du profit non équitable, non durable et surtout non soutenable, les nouvelles entreprises qui ont toujours besoin de capitaux pour fonctionner, seront surtout celles qui savent créer de l'altérité et gérer une multiplicité de facteurs hétérogènes (économiques et sociaux), dont les produits devront répondre aux besoins d'authenticité, d'écologie et d'innovation exprimés par les consommateurs du III<sup>ème</sup> millénaire (Saloff-Coste, 2000<sup>405</sup>).

On assiste ainsi à une forte mutation des facteurs d'intégration et d'interaction avec l'environnement, qui se déplacent non seulement dans le caractère motivationnel mais aussi au niveau dispositionnel et temporel. Aussi, l'entreprise du futur se doit de cultiver son caractère unique (identitaire) et relationnel (communication). Michel Saloff-Coste poursuit en distinguant également trois dimensions complémentaires qui se doivent d'évoluer au sein de l'entreprise:

1. *la dimension classique, de la rationalité;*
2. *la dimension de l'émotion, exprimée par la communication;*
3. *la dimension du sens, qui s'appréhende grâce à l'éducation et à la formation.*

Afin de mieux comprendre les impacts de ces nouvelles dispositions, nous proposerons une série d'exemples tirés d'analyses socio-économique actuelles. Prenons pour premier exemple un article de « BILAN » (revue économique, janvier 2005) au sujet de l'eau minérale « d'Évian ». Les auteurs rappellent que l'entreprise désire qu'au travers ses produits un certain nombre de dimensions sociétales soient directement accessibles en terme de marketing aux consommateurs, en tant que valeurs (avantage) mais aussi en tant que capital (santé) et potentiel (activité) que nous évoquerons dans le chapitre 2.3.2 sur le management stratégique

---

<sup>404</sup> Saloff-Coste, M. Le management du troisième millénaire, Paris, Trédaniel, 1999

<sup>405</sup> Saloff-Coste, M. les horizons du futur, Paris, Trédaniel, 2000

des richesses face à l'environnement. Ainsi la première dimension s'exprime à travers la formule chimique de l'eau qui figure sur l'étiquette montrant de façon très objective sa valeur qualitative et potentielle pour mener à bien et sainement toutes sortes d'activités. La seconde dimension montre par le symbolisme de l'emballage et le véhicule de l'image des Alpes, la représentation du capital de la force et de la pureté. La troisième dimension évoque via les actions menées par la marque dans le domaine social ou environnemental, l'importance du caractère de la responsabilité et de l'engagement un développement durable et équitable. L'entreprise tendra donc à se détacher de plus en plus des actifs matériels et à donner du sens à ses actions, à son management stratégique.

Par ailleurs cet exemple montre le réel pouvoir de la créativité, de la communication et de la présence de la marque auprès du consommateur en tant que partenaire et allié. Voilà qui rappelle aussi les préceptes fondateurs de la « Nouvelle Économie » qui insistent sur l'intégration des nouveaux modes de fonctionnement induits par la révolution des technologies de l'information et du fonctionnement en réseaux.

Ainsi, avant de créer et de communiquer, il faut engranger du savoir et développer de l'intelligence. C'est grâce à la gestion des connaissances ciblées et au pilotage des avantages concurrentiels « activables » que les firmes passeront de l'ère de l'industrie à celle de la création et de la communication en termes stratégiques d'acquisition, pour se profiler dans l'avenir.

En effet et en tout état de cause, « connaître » est un devenir, relèvent Patrick Bouvard et Patrick Storhaye (2002<sup>406</sup>), ce qui conduit à la compréhension que ce savoir accumulé durant de nombreuses années, sous forme de connaissances théoriques et pratiques puis transposé dans des compétences actionnables, enrichit les cultures professionnelles ainsi que la croissance des individus et de l'organisation. De ce travail d'Autorat débouche ou devrait déboucher des performances accrues, mais surtout permet de réinvestir le capital de l'expérience et de valoriser cette fameuse créativité si recherchée.

À cet effet, prenons encore quelques exemples:

- la marque Patagonia (la marque Body Shop est analogue) verse 1 % de son chiffre d'affaires à des organisations écologiques, se fournit uniquement avec du coton biologique et permet à chacun de ses salariés de travailler deux mois au sein d'une ONG. Elle enregistre actuellement des chiffres très soutenus (records) de croissance.

---

<sup>406</sup> **Bouvard, P. ; Storhaye, P.** Knowledge Management, vade-mecum, Paris, EMS, 2002

- En Suisse, « parmi nos objectifs éthiques, précise Nicolas Rouge, CEO de la compagnie Henniez, nous préservons les 2,5 millions de mètres carrés de patrimoine naturel qui assurent la qualité de nos sources et nous veillons à maintenir une ambiance de travail basée sur la confiance » (Bilan, janvier 2005). Les 320 collaborateurs de la société vaudoise la lui rendent bien: un employé reste en moyenne dix-huit ans dans l'entreprise, il partage son potentiel et met régulièrement au profit de l'entreprise son capital expérience. La création de sens et les ressources humaines s'inscrivent comme une valeur ajoutée stratégique sur laquelle on peut compter et bâtir (capital et potentiel).
- Chez Givaudan, un industriel genevois regroupant 5300 employés, un comité d'éthique a été créé et un code de conduite des affaires est publié régulièrement. Le responsable des ressources humaines pour le site de Vernier - Genève, Daniel Rochat précise encore qu'une démarche a été engagée sur le plan local pour décrocher une norme sociale reconnue par les Nations Unies (extrait tiré du mensuel AGEFI, mars 2005).
- Pour la société « Héritage » à Genève (gestion privée de biens, de fonds et de patrimoine), Carlos Estève mentionne qu'il gère les fonds de ses clients comme les siens et sous forme « d'héritage » (il assure que ce n'est pas qu'une formule de marketing...), et que si l'on s'applique à bien faire son métier ainsi qu'à communiquer en temps réel, de façon directe et éthique (ce qui correspond pour nous à une méthodologie proche de l'Autorat socio-économique), on devrait obtenir une progression moyenne de 15 % par an (extrait tiré du mensuel « PRIVATE BANKING », mars 2007).
- Selon Elizabeth Pastore-Reiss et Hervé Naillon (2002<sup>407</sup>), la tendance qui prédomine aujourd'hui est d'adopter une attitude éthique qui porte une forte signification. Ainsi, lorsque Peugeot a annoncé avoir planté des arbres en Amazonie, l'idée a été jugée noble mais plutôt déplacée pour une firme automobile. Le constructeur a alors entrepris la mise en application d'une décision concrète impliquant directement le consommateur, celle d'équiper l'ensemble de sa gamme de voitures diesel avec des filtres antipolluants très performants. Un acte aussitôt primé par Greenpeace Allemagne et suivi d'un fort accroissement des ventes.
- Aussi James W. Keyes (PDG de 7-Eleven Inc., 3050 magasins, 30'000 employés, plus d'un milliard de dollars) soutient que la réussite dépend de notre attitude et de notre

---

<sup>407</sup> Pastore-Reiss, É.; Naillon, H. le marketing éthique, Paris, Village Mondial, 2002

compréhension des clients et des franchisés : ils sont nos maîtres et bien sûr notre premier centre d'intérêt. Le sens à donner aux pratiques managériales est essentiel à la réussite. L'importance capitale de l'environnement interne-externe est aussi relevée par Chairasmisak (CEO de nombreuses entreprises, 2005<sup>408</sup>) et de nombreux autres CEO.

Ces exemples de succès montrent bien que les manques observés traduisent très vraisemblablement une problématique manifeste de sens et de cohérence pour les nombreuses entreprises qui perdent du terrain ou déclarent une faillite. Ce qui révèle aussi l'existence d'une face cachée du management sous forme d'une dépendance des entreprises face à leur environnement (Marchenay, 1979<sup>409</sup>), d'une énigme paradoxale liée aux pratiques économiques et aux changements organisationnels (Handy, 1995<sup>410</sup>), d'une autre logique managériale stratégique et *in fine* d'une identité différente de l'agent socio-économique.

Nous avons donc pris le parti de sélectionner trois entreprises caractéristiques dans notre monographie de recherche-interventions et de faire part des observations qui corroborent cette analyse exploratoire. Nous nous intéressons aux finalités équitables et soutenables ainsi qu'aux actions sur l'environnement des agents socio-économiques qui traduisent un nouveau "**pouvoir pour**" (sous forme d'influence des Auteurs socio-économiques) au lieu d'un "**pouvoir sur**" (jeux de pouvoir des acteurs), en tant qu'Ascendance Autorale de l'individu et du collectif sur le système organisé et ses flux.

Cette stratégie d'influence peut d'abord se comprendre avec la mise en évidence d'un cadre contextuel des enjeux de performances et de croissance. Ce dernier s'appuie sur les quatre dimensions du management stratégique de l'Autorat en terme d'actions et de relations avec l'environnement :

1. la dimension <i>sociétale</i> .....	(croissance globale)
[RSE, développement équitable, soutenable et durable]	
2. la dimension <i>collective</i> .....	(performances intégrales),
3. la dimension <i>personnalisée</i> .....	(confiance totale)
4. la dimension <i>managériale stratégique</i> .....	(cohérence fondamentale).

<sup>408</sup> Chairasmisak, K. Enseignements d'un dirigeant asiatique. Sagesse et efficacité, Paris, Éd. d'Organisation, 2005

<sup>409</sup> Marchenay, M. La dépendance des firmes individuelles, in Économie et sociétés, Série sciences de gestion, n° 1, pp. 697-733, 1979

<sup>410</sup> Handy, C. Le temps des paradoxes, Paris, Ed. Village Mondial, 1995

Ces quatre dimensions contextuelles sont donc au cœur des enjeux de la survie - développement de l'entreprise, des individus et de la collectivité. Cependant, nous ne traiterons que certains aspects de la dimension managériale stratégique en relation avec les enjeux des entreprises dans le prochain volet. Quant aux autres dimensions, elles seront évoquées dans la troisième partie de la recherche.

### 2.3.1 Contexte général des enjeux des entreprises

Placée dans un environnement avec les quatre dimensions précitées comme toile de fond et devant faire face à une exigence de mobilité à tous les niveaux organisationnels, l'entreprise dépend pour l'essentiel de la capacité de ses dirigeants à s'appliquer à dépasser l'exercice d'une gestion souvent « day to day » ainsi qu'à animer les activités humaines, qui constituent la ressource la plus importante de la firme et la plus « rare » dans l'économie.

De la sorte, le dynamisme et la compétitivité de l'entreprise peuvent s'identifier à la qualité de son management. En effet, l'expérience ou même le bon sens ne suffisent plus pour mener l'entreprise vers le succès (Crozier et Tilliette, 1995<sup>411</sup>). La littérature en management stratégique en souligne d'ailleurs l'importance croissante sous forme du développement de l'éducation (Bouchard et Laprée, 2003<sup>412</sup> ; Génot, 2007<sup>413</sup>) car selon Thibon « tout ce qui peut s'enseigner ne mérite pas d'être appris » (1984<sup>414</sup>) et des valeurs (Laprée, 2000<sup>415</sup>), mais de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1976<sup>416</sup> et 1996<sup>417</sup>) ainsi que le développement de savoirs combinatoires (Le Boterf, 2006<sup>418</sup>) pour faire le corollaire à l'enseignement, car tout ce qui mérite d'être appris ne peut guère s'enseigner.

En effet pour ces derniers auteurs, les difficultés des entreprises semblent s'expliquer, pour une grande part et le plus souvent, par des insuffisances internes de management incapables d'anticiper et d'innover (influences sur l'environnement externe et renvoi des managers à leur propre intelligence ainsi qu'à leurs propres responsabilités et décisions) ainsi que de motiver les hommes à se développer selon les DPM<sup>2</sup> (influences motivationnelles sur l'environnement

---

<sup>411</sup> **Crozier, M.; Tilliette, B.** La crise de l'intelligence: essai sur l'impuissance des élites à se réformer, Paris, InterÉditions, 1995

<sup>412</sup> **Bouchard, N.; Laprée, R.** Éduquer le sujet éthique : par des pratiques novatrices en enseignement et en animation, Québec, PUQ, 2003

<sup>413</sup> **Génot, C.** Éduquer les managers opérationnels par l'initiation à la recherche-action, Conférence Internationale sur les Méthodes de Recherche, ISEOR-AOM, Lyon, mars 2007, 14 p.

<sup>414</sup> **Thibon, G.** L'ignorance étoilée, Montréal, Éd. Boréal Express, 1984

<sup>415</sup> **Laprée, R.** La psychologie des valeurs, Montréal, Logiques, 2000

<sup>416</sup> **Argyris, C.; Schön, D.** Organizational Learning I: A Theory of Action Perspective, MA, Addison-Wesley Publishing Co, 1978

<sup>417</sup> **Argyris, C.; Schön, D.** Organizational Learning II, MA, Addison Wesley Publishing Company, 1996

<sup>418</sup> **Le Boterf, G.** Ingénierie et évaluation des compétences, Paris, Éd. d'Organisation, 2006

interne). De plus, selon Godet (1985<sup>419</sup> et 1997<sup>420</sup>), les organisations ont besoin de discipline et de méthode. C'est pourquoi face aux mutations de l'environnement, l'avenir d'une entreprise dépend en grande partie de ses forces et de ses faiblesses, surtout *en fonction de son « agir »* et non plus uniquement *en fonction du « faire »*.

Ainsi l'attitude prospective vise à *maîtriser* l'Art du changement attendu (pré-activité des connaissances [Anastassopoulos et Blanc, 1985<sup>421</sup>]), à provoquer un changement souhaité avec méthode et discipline (pré-science, [Godet, 1989<sup>422</sup>]), mais aussi à *contrôler* l'évolution de ces transformations (pro-activité du savoir, [Bigues, 1985<sup>423</sup>]).

L'action requiert alors de plus en plus une vision globale et d'autorité ex-ante (cf. « Autorités 3A » de Meunier, 2001<sup>424</sup>) dont la transposition en engagement<sup>425</sup> ex-post (forces motrices Autorales) reste très souvent inaccessible, voire même incompréhensible à l'agent-acteur (Bidault, 1988<sup>426</sup>). C'est pourquoi le facteur humain transformationnel et organisationnel de l'Autorat socio-économique est déterminant face aux exigences de l'environnement interne et externe.

D'autre part, selon Baden-Fuller et Stopford (1994<sup>427</sup>), cette capacité de croissance doit être comprise et intégrée de différentes manières. En effet, bien que la littérature insiste sur le fait que la gestion moderne d'une firme repose initialement sur son capital de ressources, de méthodes et de techniques de production (*facteurs d'accroissement*), elle ne manque pas de poser comme condition *sine qua non* les compétences de pilotage de ses dirigeants (*facteurs de développement* des performances) ainsi que sur les capacités de l'entreprise à *se*

---

<sup>419</sup> Godet, M. Prospective et planification stratégique, Paris, Économica, 1985

<sup>420</sup> Godet, M. Manuel de prospective stratégique, tome 1: une discipline intellectuelle; tome 2: l'Art et la méthode, Paris, Dunod, 1997

<sup>421</sup> Anastassopoulos, J. P.; Blanc, G. Pour une nouvelle politique d'entreprise, Paris, PUF, 1985

<sup>422</sup> Godet, M. "Prospective: pourquoi? Comment?", in *Futuribles*, novembre 1989, pp.79-84

<sup>423</sup> Bigues, P. A. Prospective et compétitivité, Paris, McGraw Hill, 1985

<sup>424</sup> Meunier, M. Profession : patron, Montréal, Transcontinental Inc., 2001

<sup>425</sup> **Engagement** Le concept d'engagement implique le fait de s'impliquer, de commencer et d'exprimer une action dégageant l'idée d'un mouvement "vers", au travers d'un passage, d'une expérience. L'engagement nécessite donc une relation, une mise en liaison avec l'environnement et une communication avec les différentes composantes où les mécanismes de cette dernière. L'engagement s'appuie sur ce qui fait du sens et en fonction des liens à établir. Ainsi l'organisation d'une entreprise en petites unités opérationnelles et en réseau permet mieux de gérer l'adaptation permanente requise et la valorisation des identités. Il n'y a donc pas de facteurs clés de succès universels ni déjà établis, mais des projets vécus en commun sans lesquels l'action n'a pas de sens (Lawrence et Lorsch, 1989; Mintzberg, 1994). Il existe alors mille et une clés pour l'amélioration, pour l'excellence (principe de contingence). C'est pourquoi cela exige de lutter sans arrêt contre les habitudes qui figent les organisations (principe de changement) et de s'en donner les moyens (capacité au changement). Les processus de transformations nécessaires sont donc la colonne vertébrale du management stratégique et se caractérisent par les différentes variables du changement que nous aborderons dans le troisième chapitre (cf. chap. 4) de cette deuxième partie.

<sup>426</sup> Bidault, F. Le champ stratégique de l'entreprise, Paris, Économica, 1988

<sup>427</sup> Baden-Fuller, C.; Stopford, J. Rejuvenating the mature business, New York, HBS Press, 1994

transformer (*facteurs de progrès et de maturation*, cf. in les DPM<sup>2</sup>) et à transformer son environnement (*facteurs d'évolution*).

Il ne s'agit donc pas de vouloir se constituer une « boîte à outils » managériale car cela reviendrait à dire qu'il suffirait, pour diriger une entreprise, de disposer d'un ensemble de formules toutes faites, applicables par tous (Hax et Majluf, 1984<sup>428</sup>). De plus, un outil ne saurait se substituer à la réflexion et à l'analyse. Ainsi quand bien même l'outillage adéquat est nécessaire à l'artisan, le développement de son savoir-y-faire, de ses connaissances et de ses capacités à apprendre ainsi qu'à « *É (Et/@) - CHANGER* » (« compagnonnage ») ne constituent en aucun cas une alternative, elles sont indissociables de l'Autorat et de la création de valeur.

**Le management stratégique n'a donc pas pour principal objet de résoudre des difficultés ponctuelles mais bien de créer les conditions nécessaires pour que les individus et la collectivité puissent efficacement réaliser leurs objectifs professionnels et personnels face à l'environnement.**

Ainsi, une organisation progresse si les individus sont capables d'apprendre ensemble et de se réaliser. L'aspect le plus important du processus décisionnel peut alors se comprendre comme la recherche du juste équilibre entre la réflexion et l'action : si le processus mis en oeuvre pour élaborer une hypothèse et pour recueillir, analyser et synthétiser les informations est jugé satisfaisant, il est temps de passer à la planification puis à l'action. L'analyse des résultats obtenus permettra ensuite d'enrichir le savoir et les compétences de l'entreprise (Hitt et Ireland, 1985<sup>429</sup>; Hamel et Prahalad, 1990<sup>430</sup>).

De plus, face à la turbulence des marchés, les certitudes des managers ont été mises à mal depuis de nombreuses années (cf. § 25 des réflexions, in Table des annexes). L'évolution technologique n'est donc pas la seule force perturbatrice. La concurrence a changé de nature. Elle s'est transformée en lutte de stratégies et de ressources dans un espace-temps de plus en plus compétitif. Ainsi nous avons observé que les entreprises qui génèrent de hautes performances considèrent toutes que l'investissement dans le développement des compétences de base en management sont un pré requis pour l'amélioration de la cohérence des activités et une croissance à moyen-long terme. De telle sorte que, selon Collins et Poras, (1995<sup>431</sup>),

<sup>428</sup> Hax, A. C.; Majluf, N. S. *Strategic Management*, New York, Prentice-Hall, 1984

<sup>429</sup> Hitt, M. A.; Ireland, R. D. "Corporate distinctive competence, strategy, Industry and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, juillet-septembre 1985

<sup>430</sup> Hamel, G.; Prahalad, C. K. "Building core competencies: the role of management", Stockholm, Strategic Management Society, septembre 1990

<sup>431</sup> Collins, J.; Poras, J. *Build to last: successful habits of visionary companies*, New York, Century, 1995



l'avenir est réservé à celles qui savent maîtriser et conjuguer les "ET", tout en s'éloignant des "OU" en favorisant toutes les interfaces et les collectivités où l'homme est impliqué.

Ainsi les conjonctions et les interactions de facteurs de succès selon Fombrun, Tichy et Devanna (1984<sup>432</sup>), permettent aux organisations en de tenir un tel cap tout en restant souples. Pour ce faire, elles doivent répondre via leur agents à au moins sept responsabilités (Besseyre des Horts, 1988<sup>433</sup>):

1. donner une finalité et fixer une direction à l'entreprise par leur *leadership* (Schein, 1986<sup>434</sup>; Westley et Mintzberg, 1989<sup>435</sup>);
2. identifier la *stratégie adéquate et garante de sens* (Bennis et Nanus, 1987<sup>436</sup>);
3. *savoir choisir entre le présent et l'avenir* (Ansoff, 1984<sup>437</sup>), *démontrer un volontarisme stratégique*;
4. développer de *nouvelles capacités de changements organisationnels*;
5. *orchestrer toutes les ressources* (Stevenson et Gumpert, 1985<sup>438</sup>);
6. s'assurer du renouvellement continu de l'entreprise; et enfin,
7. *gérer les relations avec l'environnement interne et externe*, avec les institutions, mais aussi avec les partenaires au sein d'alliances et avec l'actionnariat (Hamel, Doz et Prahalad, 1989<sup>439</sup>).

Aussi les managers devraient aujourd'hui apprendre à conjuguer des éléments apparemment contradictoires, d'où certains dilemmes souvent soulevés (comme par exemple qualité performante et forte productivité, gamme de produits étendue et coût plus faible, etc).

En fonction de ce que nous avons énoncé jusqu'ici, les enjeux correspondant aux médiocres performances et croissance soulevées par nos observations des pratiques économiques courantes, posent des questions auxquelles nous cherchons à esquisser des réponses à démontrer. C'est ce qui nous a poussé en partant de l'expérience de terrain, à pratiquer une abstraction sous forme de mise en place d'un nouveau modèle de management stratégique, puis de retourner sur le terrain pour l'implémenter et le tester. Nous verrons l'articulation de

---

<sup>432</sup> Fombrun, C. J.; Tichy, N. M.; Devanna, M. A. *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley, 1984

<sup>433</sup> Besseyre des Horts, C. H. *Gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Ed. d'Organisation, 1988

<sup>434</sup> Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey Bass, 1986

<sup>435</sup> Westley, F.; Mintzberg, H. "Visionary leadership and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 10, été 1989

<sup>436</sup> Bennis, W.; Nanus, B. *Diriger: les secrets des meilleurs leaders*, Paris, InterÉditions, 1987

<sup>437</sup> Ansoff, I. *Implanting Strategic Management*, New York, Prentice-Hall, 1984

<sup>438</sup> Stevenson, H. H.; Gumpert, D. "The Heart of Entrepreneurship", in *Harvard Business Review*, mars-avril 1985

<sup>439</sup> Hamel, G.; Doz, Y.; Prahalad, C. K. "S'associer avec la concurrence: comment en sortir gagnant?", in *Harvard-l'Expansion*, automne 1989, pp. 24-32

cette démarche plus loin dans le corps de la thèse (*cf.* méthodologie de recherche de la troisième partie).

Enfin pour compléter ce contexte général et améliorer la compréhension de l'aspect transformationnel, nous avons fait appel à la rationalité Autorale, développée de façon plus approfondie dans le prochain chapitre (*cf.* chap. 3.3, p. 217 et suivantes). Cette rationalité Autorale fait apparaître un certain nombre de points qui complètent ce contexte, comme le concept d'utilité ainsi que de représentation des risques et de réactions face à l'incertitude. Aussi, tant le contexte que la transformation ont pour racines le fait de « provoquer » une évolution (amélioration) de l'individu et de la collectivité en les mettant face à des recherches de solutions et/ou de réponses.

Le véritable enjeu sera ici de faire la différence entre les problématiques (questions - solutions) et les paradoxes (énigmes - réponses). En effet, un paradoxe ne recherche pas de solution mais l'élucidation d'une énigme (Handy, 1995<sup>440</sup>), c'est-à-dire à susciter des démarches de progrès et de maturation pour accéder à des réponses d'un niveau logique supérieur (amélioration). Alors que l'apport de solutions confirme un développement des compétences, la compréhension des réponses à donner aux paradoxes rend fondamentalement meilleur en opérant des transformations « quantiques » dans la compréhension individuelle et collective. Cette affirmation servira de base de travail des deux prochains volets, à savoir d'une part le management stratégique des richesses (*cf.* 2.3.2) et d'autre part les apports de la psychologie et des phénomènes intellectuels (émotionnels et cognitifs) à l'économie (*cf.* 2.3.3).

Ainsi par exemple, on peut observer un paradoxe courant répertorié par Bartoli et Hermel (1990<sup>441</sup>) dans la propension des entreprises à se représenter l'avenir à moyen-long terme et leur management en terme de développement (Butera, 1993<sup>442</sup>), soit en raccourci leurs comportements entre l'agir et le faire. En effet, elles trouvent de façon générale un terrain moins fertile dans les périodes de stabilité, donc de moindre besoin que dans les temps de crise, de conflits, d'urgence et de stress. Quand bien même on évoquerait le bien-fondé de la loi physique mécanique du moindre effort, ceci affecte négativement leur performances ainsi que leur développement tout en résistant aux processus de changement (activement ou passivement) et aux transformations nécessaires (Aubert et Pagès, 1989<sup>443</sup>; Denis et Moulin,

---

<sup>440</sup> **Handy, C.** Le temps des paradoxes, Paris, Ed. Village Mondial, 1995

<sup>441</sup> **Bartoli, A., Hermel, P.** Piloter une entreprise en mutation, une approche stratégique du changement, Paris, Ed. d'Organisation, 1990

<sup>442</sup> **Butera, F.** La métamorphose de l'organisation du château en réseau, Paris, Ed. d'Organisation, 1993

<sup>443</sup> **Aubert, N., Pagès, M.** Le stress professionnel, Paris, Klincksieck, 1989

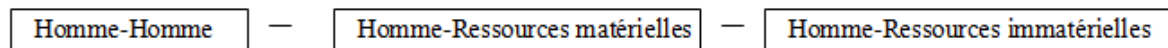
1993<sup>444</sup>, Desmarais et alii, 1990<sup>445</sup>). Cette résultante a pour effet direct d'augmenter l'entropie (Cristallini, 1995<sup>446</sup>, Hampden, 1993<sup>447</sup>), c'est à dire d'augmenter le désordre interne et l'incapacité de se coordonner correctement et partant de croître...alors que le management stratégique était censé y remédier.

Alors qu'est-ce qui empêche les entreprises et leurs agents de gérer leur développement? En guise de première approche, nous avons déjà fait état de la nécessité d'une remise en cause préalable ainsi que l'existence d'une face cachée du management à être dévoilée. Cependant ces dernières ne peuvent soutenir à elle seules la problématique de l'amélioration des performances et la génération de croissance.

En effet, le point crucial qu'apporte l'Autorat socio-économique en fonction du principe de contingence est de formuler l'hypothèse de la pertinence d'un enjeu capital pour les organisations :

- *celui de développer ses richesses humaines en terme de capital à fructifier et de potentiels à réaliser.*

C'est ce que nous allons aborder dans le prochain volet sur la pertinence de développer et de piloter des richesses humaines à partir du « courant des ressources » en terme interactionnel avec l'environnement. En effet l'atteinte des objectifs de performances et de croissance ne peut s'effectuer en dehors du développement des interfaces :



### 2.3.2 Management stratégique des richesses face à l'environnement

En fonction de ce qui précède, nous allons explorer le contenu de l'hypothèse du développement des richesses humaines qui s'appuie sur l'approche du courant des ressources. Cette approche cherche à comprendre les raisons de la variété des stratégies mises en oeuvre dans un secteur donné face à son environnement. Elle stipule que l'hétérogénéité des ressources utilisées par les entreprises sont à l'origine de leurs différences et que ce sont principalement des valeurs et des forces d'inertie internes contribuent à maintenir celles-ci

<sup>444</sup> Denis, J. C., Moulin, B. Le turbo management, Paris, Ed. d'Organisation, 1993

<sup>445</sup> Desmarais, J.M., Moffrey, I., Hamelle, B. Anticiper et vivre le changement, Paris, Ed. d'Organisation, 1990

<sup>446</sup> Cristallini, V. "Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations", Thèse de doctorat en sciences de gestion, ISEOR, Lyon 2, 1995

<sup>447</sup> Hampden, C. L'entreprise face à ses valeurs: cartographier les tensions et développer la synergie, Paris, Ed. d'Organisation, 1993

(Arrègle, 1996<sup>448</sup>). Par conséquent, c'est surtout de l'intérieur de l'organisation que se construit des avantages concurrentiels et non pas uniquement sous l'impulsion de facteurs exogènes, en l'occurrence des forces concurrentielles.

En termes d'avantage concurrentiel face à la concurrence, Tywoniak (1998<sup>449</sup>) résume les sept caractéristiques d'un actif (ressource, valeur ou compétence) définies à ce jour par le courant des ressources et pouvant être considéré à ce titre pour l'entreprise. Il faut :

1. qu'il y ait **création de valeur** (création de ressources, d'exploitation de capital et d'extraction de potentiels en tant que facteurs concrets et moteurs d'influence et de réalisation) ;
2. que **cet avantage soit rare**,
3. qu'il soit **durable**,
4. qu'il soit **non substituable**,
5. qu'il soit **non imitable** ;
6. qu'il soit **non transférable** et
7. que l'entreprise se soit approprié les caractéristiques de cet avantage.

Ce facteur d'appropriation est d'ailleurs un point central pour la stratégie d'Auteur car il est très identitaire et renvoie à la maîtrise ainsi qu'au contrôle des caractéristiques des différentes ressources (en tant que valeur, capital et potentiel). Ceci afin de réellement pouvoir l'utiliser face à une concurrence et d'en retirer ce qui constitue réellement son « appellation » d'avantage concurrentiel.

Aussi une ressource, une richesse ou une compétence n'ont de valeur que via leurs représentations relatives en rapport à un système, dans la mesure où elles permettent d'exploiter une opportunité dans un environnement ou encore, de neutraliser une menace en provenance de ce dernier. La valeur n'est donc ni uniquement intrinsèque, ni absolue, mais relative à l'environnement interne et externe de la firme et issue d'un principe fondateur absolu. C'est pourquoi l'Autorat socio-économique comporte quatre invariants (le pragma, le dogma, la praxa et la doxa ; cf. p. 95 et 97) qui constituent la trame du tableau Autoral (cf. tableau 07 des annexes) ainsi que la structure de base des quatre niveaux d'objectifs de réalisation et de moyens (cf. tableau 1.04, p. 120).

Nous avons ainsi développé le paradigme du management stratégique Autoral, avec notamment ses caractéristiques de capacité de changement et d'utilisation de son intelligence

---

<sup>448</sup> **Arrègle, J.-L.** Analyse Resource-based et identification des actifs stratégiques, in Revue française de gestion, 1996, p.25

<sup>449</sup> **Tywoniak, S. A.** Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?, in Laroche, H. ; Nioche, J.-P. ; Repenser la stratégie, Paris, Vuibert, 1998

pour accomplir ses relations avec l'environnement interne et externe. ***C'est ce qui nous a conduit à construire et à utiliser le concept des richesses humaines, car au-delà des outils (par exemple l'intellect) appréhendés comme ressources, se profile un capital à fructifier et un potentiel à exploiter.*** Ainsi pour actionner ces deux variables (capital et potentiel), il existe deux aspects amplificateurs qui se dégagent : « la motricité » et « l'identité » relatives à la stratégie d'Auteur. Cette amplification s'exprime dans la manière et l'ampleur de la mobilisation des ressources matérielles et immatérielles au profit de ses richesses face aux exigences et aux demandes de l'environnement. Cette motricité évolutive s'applique au travers l'identité de l'Auteur à la juste estime, l'implication et la responsabilisation, mais surtout s'amplifie avec la raison d'être de l'individu et de la collectivité (motivations et maturation Autorales) dans des projets (personnel et/ou d'entreprise).

Quant à la finalité de la réflexion stratégique, elle est traduisible en actions et en management. Elle sert avant tout à l'orientation du changement prise par l'organisation, en fonction de son axe privilégié de développement (direction future) et de son pilotage face à l'environnement.

Tout l'intérêt consiste à se positionner par rapport à l'angle d'analyse stratégique adopté, c'est-à-dire en fonction du filtre à travers lequel la réflexion stratégique est conduite. Étant donné la complexité de l'être humain, on peut s'attendre à de très grandes différences interindividuelles. Ces écarts, dans la conception du courant des ressources par rapport aux richesses humaines, sont autant de potentiels à valoriser. Quant à l'analyse des changements stratégiques subséquents, elle modifiera le management organisationnel de façon stratégique afin que chaque partie du capital soit fructifiée (*per se*, mais aussi en fonction des dysfonctionnements et des coûts cachés).

Bien que l'approche des ressources soit encore peu normative, en raison même de son ambition de concevoir la stratégie de façon idiosyncratique, elle énonce malgré tout certaines règles en matière d'axes de développement stratégique des organisations. En effet comme l'avantage concurrentiel, elle s'appuie sur la mise en valeur des ressources stratégiques de l'entreprise, qui tente de déployer sa stratégie de croissance autour de l'exploitation pleine et entière de ses actifs stratégiques, c'est-à-dire de ses compétences fondamentales. Ce faisant, « la croissance et le développement de la firme sont donc naturellement liés à son activité originelle et l'apparition de nouvelles activités se fait de manière concentrique autour de différents noyaux d'activités<sup>450</sup> ». L'entreprise devra ainsi favoriser un développement sur la

---

<sup>450</sup> **Tywniak, S. A.** Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?, in Laroche, H. ; Nioche, J.-P. ; Repenser la stratégie, Paris, Vuibert, 1998, p. 166

base de son métier, celui-ci étant circonscrit par les compétences et les ressources stratégiques qu'elle met en oeuvre.

***À cet effet, la recherche de synergies n'est pas, dans l'approche des ressources, centrée sur les similarités de marchés ou de produits, mais bien sur l'exploitation de l'intégralité des compétences stratégiques développées par l'organisation en regard de ces différents environnements.***

La multinationale 3M est un exemple éloquent. En exploitant son expertise dans les adhésifs et les enduits, elle en est arrivée à développer une gamme étendue et variée de 3000 produits recouvrant des secteurs d'activité très hétérogènes (peinture, fournitures de bureau, produits pharmaceutiques et de santé, etc.).

Ainsi le développement du feuillet autoadhésif amovible de marque « Post-it » est certainement un des exemples les plus probants de cette orientation stratégique basée sur l'exploitation des compétences. Le choix de pénétrer le marché des fournitures de bureau n'a pas été motivé par le souhait de répondre aux besoins d'un type de clientèle ou d'exploiter une niche, ***mais plutôt par la volonté de mettre en valeur une compétence de l'entreprise***, celle relative aux adhésifs. Cette stratégie de diversification concentrique basée sur une compétence donnée (adhésifs et enduits) a incité l'entreprise à se développer dans des secteurs qui ne présentaient a priori aucune synergie fonctionnelle.

Selon Hamel et Prahalad (1990<sup>451</sup>), cette stratégie de croissance est inscrite dans une vision de l'entreprise comme portefeuille de compétences. De la sorte que la perspective de ce type d'analyse permet des décisions éclairées de potentialisation ou de retrait des activités. En effet, lorsqu'une entreprise songe à développer un secteur ou des activités, elle recherchera des combinaisons de compétences associées au produit. *A contrario*, si elle décide de se départir d'un produit ou d'une division, elle prendra en compte, au-delà des éléments de base (par ex. rentabilité, croissance) de production et de service, les compétences et les savoirs sous forme de valeur ajoutées qui sont associées à ces éléments.

L'exemple de GE est à cet égard révélateur. En vendant sa division des petits appareils électriques, elle s'est privée, sans trop s'en rendre compte, de deux compétences transversales fondamentales, soit l'expertise dans les petits moteurs et celle de la maîtrise des composants microélectroniques, qui auraient pu être exploitées à d'autres fins (activités ou secteurs) ce qui a eu d'importantes conséquences négatives au niveau de sa position sur le marché et de sa valeur pour ses actionnaires (Hamel & Prahalad, 1990<sup>452</sup>).

---

<sup>451</sup> Hamel, G.; Prahalad, C. K. "Building core competencies: the role of management", 10<sup>th</sup> Annual International conference, Stockholm, Strategic Management Society, September 1990

<sup>452</sup> Hamel, G.; Prahalad, C. K. The core competence of corporation, in Harvard Business Review, may-june, 1990, pp. 79-91

Ainsi en fonction de ses implications stratégiques liées à la création de valeur et à la production d'avantages concurrentiels souvent décisifs relevés par la littérature, l'approche des ressources fait actuellement l'objet de plusieurs travaux de recherche, notamment des études sur des problématiques telles que *la diversification* (Markides et Williamson, 1996<sup>453</sup>), *la globalisation* de la stratégie (Collins, 1991<sup>454</sup>), la stratégie de retrait (Bergh, 1995<sup>455</sup>) et *les alliances stratégiques* (Eisenhardt & Bird Schoonhoven, 1996<sup>456</sup>). De ces trois aspects essentiels qui sont repris dans l'Autorat socio-économique, c'est certainement le concept d'alliances pour son partage négocié et sa contractualisation des activités, des connaissances, des ressources et autres savoirs, qui est le plus crucial au niveau du déploiement de la cohérence et de la confiance.

*C'est pourquoi ces derniers auteurs soulignent aussi que la question du choix d'un partenaire, pour une alliance stratégique, se pose différemment selon que l'entreprise perçoit son avantage concurrentiel sous l'angle d'un couple produit-marché ou du couple Auteur-Auteur (et des autres interfaces impliquant l'être humain), comme le veut l'approche des ressources en tant que compétence fondamentale.*

Cependant, l'expérience managériale et l'état d'acteur de l'entreprise montrent que ces derniers (individu et entreprise) acceptent plus difficilement de conclure une alliance stratégique sur la base d'une compétence fondamentale qu'ils ne souhaitent pas partager avec n'importe quel partenaire. Ce qui renforce l'importance de l'intention (DPM<sup>2</sup> et ambitions) ainsi que du dialogue entre partenaires et entre unités.

L'approche des ressources est donc résolument intentionnelle et centrée sur la valeur et les richesses pour faire face aux exigences de son environnement. Elle se démarque ainsi de la conception portérienne de l'avantage concurrentiel basée une logique du warfare, pour qui la concurrence est comprise comme une attaque avec des champs minés et des armes le plus meurtrières possibles (on parle de survie pour les vaincus). Quant à l'avantage concurrentiel, il est conçu à partir de stratégies de contre-attaques et de défense guerrière (Porter, 1999<sup>457</sup>).

---

<sup>453</sup> **Markides, C. C. ; Williamson, P. J.** Corporate diversification and organizational structure : a Resource based view, in Academy of Management Journal, 39, 1996, pp. 340-367

<sup>454</sup> **Collins, D. J.** A Resource-Based Analysis of global competition, the case of Bearings Industry, in Strategic Management Journal, 12, 1991, pp. 49-68

<sup>455</sup> **Bergh, D. D.** Size and relatedness of units sold, an Agency Theory and Resource-Based perspective, in Strategic Management Journal, 1995, pp. 221-239

<sup>456</sup> **Eisenhardt, K.M.; Bird Schoonhoven, C.** Resource-Based View of Strategic Alliance Formation and Social Effects in entrepreneurial firms, in Organization Science, 7, 1996, pp. 136-150

<sup>457</sup> **Porter, M. E.** L'avantage concurrentiel, Paris, InterÉditions, 1999

L'intention stratégique est donc discriminante pour le courant des ressources et se retrouve au coeur des propos de Hamel et Prahalad (1989<sup>458</sup>) et de Tywoniak (1998<sup>459</sup>) :

*« ....l'orientation volontariste, selon laquelle la principale qualité d'une stratégie est d'être unique et intentionnelle, est cruciale pour tout développement, même si elle est malheureusement encore à l'origine de la plus importante critique dont elle fait l'objet, celle d'être trop peu normative ... ».* Cependant elle marque un pas incontournable dans la compréhension des aspects décisifs (DPM2, forces motrices Autorale, psychologie économique, transformance Autorale, rationalité et ascendance Autorales, etc...) de la transformation de l'acteur en Auteur et de son influence sur l'environnement.

Ces aspects ont déjà été évoqués dans le cadre du dualisme entre le déterminisme et le volontarisme dans le management stratégique (cf. chap. 2.2) et seront complétés dans le prochain volet (chap. 2.3.3) sur le management stratégique et la psychologie économique, ainsi que dans les chapitres trois (rationalité Autorale) et quatre (management stratégique et changement) de cette deuxième partie.

Avant d'aborder ces deux chapitres, nous devons encore prolonger notre réflexion sur le facteur d'influence de la psychologie sur l'économie, qui regroupe principalement les aspects du développement personnel (établissement et relation du Soi) et qui touche les individus en se reflétant dans leurs intentions et leur évolution. Cependant nous ne pourrions pas explorer tous les aspects émotionnels et cognitifs que ce champ embrasse et nous nous contenterons d'examiner uniquement la part de la psychologie de certains des éléments qui touchent directement les performances (comme par exemple le stress) et l'aspect quantique (psychologie de la forme) dans leurs relations avec l'économie et à l'intérieur du domaine d'étude du management stratégique.

### 2.3.3 Management stratégique et psychologie économique

Comme nous venons de le voir, pour que l'avantage concurrentiel soit une ressource vraiment non imitable, non transférable et non substituable, c'est-à-dire une vraie valeur ajoutée et une richesse humaine en tant que fondements d'un agir efficace (St Arnaud, 1996<sup>460</sup>), le collaborateur (acteur) doit devenir Auteur pour lui-même et l'entreprise, c'est-à-dire

---

<sup>458</sup> Hamel, G.; Prahalad, C. K. Strategic Intent, In Harvard Business Review, 1989, pp. 63-76

<sup>459</sup> Tywoniak, S. A. Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?, in Laroche, H. ; Nioche, J.-P. ; Repenser la stratégie, Paris, Vuibert, 1998, p. 167

<sup>460</sup> St Arnaud, Y. S'actualiser par des choix éclairés et une action efficace, Montréal, Gaëtan Morin, 1996



s'actualiser (St Arnaud, 1982<sup>461</sup> ; Jones et Crandall, 1991<sup>462</sup>; Varela, Thompson et Rosch, 1993<sup>463</sup>).

Cette métamorphose est à comprendre sous forme d'un développement INTER-personnel mobilisant des facultés psychologiques (Rogers, 1968<sup>464</sup>) comme le sens de la responsabilisation, l'exercice du leadership et de la maîtrise, le vécu de son Autorité (Meunier, 2001<sup>465</sup>), notamment dans des domaines de compétences socio-économiques. Selon St-Arnaud (1995<sup>466</sup>), ce développement doit aussi s'intégrer au management de l'entreprise et aux contraintes de l'environnement (INTER-sociétal).

Mais cela suppose également l'exercice d'un certain type de connaissances, ou tout du moins d'une ouverture pluridisciplinaire (INTER-groupal et INTER-organisationnel), qui développent l'autonomie de l'individu et de la collectivité (St Arnaud, 1983<sup>467</sup>). Elles confirment la pertinence de la transversalité, apportant des transferts de compétences attendus à chaque niveau d'expertise.

Ces dispositions résument en fait :

- *le développement de la personnalité ;*  
(affirmation du sujet [Gendlin, 1978<sup>468</sup>], éveil de la conscience [De Mello, 1995<sup>469</sup>] et de l'immanence [Jung, 1995<sup>470</sup> ]),
- *de l'identité différenciée ;*  
(altérité [Rogers, 1980<sup>471</sup>] et transcendance [Frankl, 1969<sup>472</sup> et 1975<sup>473</sup>]) ainsi que la

---

<sup>461</sup> St Arnaud, Y. La personne qui s'actualise, Montréal, Gaëtan Morin, 1982

<sup>462</sup> Jones, A.; Crandall, R. Handbook of Self-actualization, in Journal of Social Behavior and personality, vol. VI, n° 5, 1991, pp. 291-310

<sup>463</sup> Varela, F., Thomson, E., Rosch, E. L'inscription corporelle de l'esprit, Paris, Seuil, 1993

<sup>464</sup> Rogers, C. Le développement de la personne, Paris, Dunod, 1968

<sup>465</sup> Meunier, P. M. Profession : patron, Montréal, Transcontinental Inc., 2001

<sup>466</sup> St Arnaud, Y. L'interaction professionnelle, efficacité et coopération, Montréal, PUM, 1995

<sup>467</sup> St Arnaud, Y. Devenir Autonome, Montréal, Le Jour Ed., 1983

<sup>468</sup> Gendlin, E. T. Une théorie du changement de la personnalité, Montréal, Ed. du CIM, 1978

<sup>469</sup> De Mello, A. Quand la conscience s'éveille, Montréal, Ed. du CIM, 1995

<sup>470</sup> Jung, C. G. Les racines de la conscience, Paris, PUF, 1995

<sup>471</sup> Rogers, C. A Way of Being, Boston, Houghton Mifflin, 1980

<sup>472</sup> Frankl, V. E. The Will to Meaning, New York, New American Library, 1969

<sup>473</sup> Frankl, V. E. Le Dieu Inconscient, Paris, Centurion, 1975

conscience des activités sous forme de la constitution du Soi<sup>474</sup> ([Gendlin, 1992<sup>475</sup>] ; psychosynthèse [Assagioli, 1983<sup>476</sup>] ; dialectique du soi et de l'autre, Ricoeur, 1990<sup>477</sup>).

Ainsi la transformation qui s'opère au sein même de l'acteur (du Moi) pour devenir un Auteur implique des concepts déjà évoqués comme :

---

<sup>474</sup> **Soi** « L'endroit où le soi, le non-moi psychologique, est endormi est l'endroit le plus banal du monde — une gare, un théâtre, la famille, la situation professionnelle. » La psychologie des profondeurs telle que l'a théorisée Carl Gustav Jung repose sur une distinction entre deux instances psychiques : le moi, « la personnalité empirique et consciente », et le soi, « [...] concept limite, exprimant une réalité sans limite ». Quelle est cette réalité ?

Jung n'est pas, loin de là, le seul psychologue à employer le terme « soi ». Nombreuses sont les écoles psychologiques, principalement dans les pays anglo-saxons, qui en font tout autant usage. Abraham Maslow pose la « réalisation de soi » comme la clef de voûte de toute vie psychique. Des psychologues existentiels, tels Rollo May ou Ronald Laing, prennent ce terme pour définir une situation de conscience qui a rapport à l'authenticité d'un vécu. William C. Schutz l'identifie à un sentiment d'allégresse et de joie. Souvent, « soi » est employé comme synonyme de personnalité créatrice (E. Fromm), créativité vitale et fonction ludique (D. W. Winnicott), compréhension intuitive (F. E. Vaughan), fonction synthétique (L. Assagioli), dynamique transpersonnelle (S. Grof), imagination créatrice (J. S. Bolen), conscience paradoxale (P. Watzlawick), connaissance de la réalité de troisième ordre (A. Koestler), etc. En fait, toutes ces approches recoupent plus ou moins les analyses de Jung, et nombre d'entre elles ont été influencées par ses recherches. Toutefois, jusqu'à aujourd'hui encore, la métapsychologie jungienne reste inégalée dans l'effort d'approfondissement d'une réalité psychique objective « au-delà du moi », que les termes *self*, *selbst*, *soi* ou *auto* tentent de désigner.

**Derrière toutes les approches qui viennent d'être évoquées se tient l'idée que le moi (ou l'ego) n'est pas la réalité psychologique la plus haute et la plus personnelle que le sujet peut expérimenter.** Au-delà du moi, en rupture avec la conscience habituelle de veille, résiderait une dimension de soi-même, qui, bien qu'endormie dans la vie quotidienne, influencerait instant par instant le moi, sans que celui-ci en ait la moindre conscience. Cette réalité se manifesterait de bien des manières : hasard heureux, accident, rencontre, inspiration créatrice, intuition prémonitoire, rêve salutaire et, à travers les situations les plus variées : aventure amoureuse, détresse, conflit de devoirs, entretien psychanalytique, état de fatigue intense, etc. Nombre des approches psychologiques évoquées plus haut se proposent comme but de rééquilibrer le moi, pour le mettre en état de dialoguer fructueusement avec cette réalité intuitive et créatrice qui donne à la vie psychique une dimension de sérénité, née d'un sentiment d'intégration de soi et d'unité, qu'éprouve le sujet réconcilié avec lui-même.

C. G. Jung est allé bien au-delà du but thérapeutique et a donné au concept de soi une dimension métaphysique qui déborde les approches psychologiques. Dans son œuvre, la notion apparaît en tant que concept dans *Types psychologiques* (1921) : « Il y a [...] lieu de distinguer entre le moi et le soi, le moi n'étant que le sujet de ma conscience, alors que le soi est le sujet de la totalité de la psyché, y compris l'inconscient. » Moi et soi s'opposent comme local et global, partie et tout, multiplicité et unité. Jung part d'une constatation toute empirique : la connaissance de la chose est éclatée en quatre fonctions psychologiques (sensation : « qui constate que quelque chose est » ; pensée : « qui établit ce que cette chose est » ; intuition : « qui indique d'où provient cette chose et où elle va » ; sentiment : qui informe comment cette chose nous affecte). D'où la conséquence pratique : « Tout jugement d'un être humain est limité par son type personnel et [...] chaque façon de voir est relative. » Plus tard, Jung affirma que c'est de ce simple constat empirique qu'est née dans son œuvre « la question de l'unité qui compense cette multiplicité ». A cette question répond l'idée d'une dynamique inconsciente d'individuation, dont la réalisation du soi serait la finalité. En effet, en parallèle de la quaternité des fonctions psychologiques, Jung fait l'hypothèse d'une dynamique psychique inconsciente procédant d'une polarité d'attitudes, apparemment inconciliables : extraversion-introversion. Cette polarité lui semble la manifestation d'une énergie psychique qui porte en soi indifférencié le jeu entier des oppositions qui structurent la conscience. Insoluble dans la sphère du moi, un tel conflit ne peut être dépassé ou dominé que par **l'accession de la conscience à un « métaniveau » où se révèle la présence active d'un « noyau psychique » lourd de toutes les potentialités**

- ceux *des motivations* (Nuttin, 1980<sup>478</sup> et 1985<sup>479</sup> ; Maehr, Martin et Larry Braskamp, 1986<sup>480</sup>) ;
- *des influences* (Muchielli, 2000<sup>481</sup>) ;
- mais aussi l'expression de l'irruption du concept du « *quantique* » (Jung, 1993<sup>482</sup>) et de *la synchronicité* dans la psychologie économique (Jung, 1990<sup>483</sup>).

Nous ne rentrerons pas ici dans le détail de ces concepts. Cependant nous nous appuyerons largement sur ces derniers car leurs implications touchent non seulement directement la force et l'ampleur des transformations internes et externes (efficience) mais aussi l'efficacité de la mise en application des intentions. Ils vont donc bien au-delà que la seule prise en compte de facteurs mathématiquement ou physiquement économiques.

---

**structurantes de la psyché.** Cette accession semble le fruit d'un patient processus inconscient par lequel l'énergie psychique « se retire de plus en plus des extrêmes opposés pour chercher une position intermédiaire ». Cette attitude médiate, qui consiste à chercher un point d'équilibre entre les opposés, Jung, dès les années 1915-1920, en a trouvé le correspondant dans la notion indienne de brâhman (à la fois « être et non-être », « réalité et non-réalité », « formé et non-formé ») ou la notion chinoise de tao (racine commune des aspects yang et des aspects yin de l'univers). C'est ainsi qu'il tire de l'hindouisme le concept de soi ou atman. **« Le soi se manifeste dans les opposés et dans le conflit qui les oppose ; c'est une coincidentia oppositorum. C'est pourquoi la voie conduisant au soi commence par un conflit »**. Les évidences stables de l'ego sont battues en brèche par des images fortement déstabilisantes, qui vont le forcer progressivement à une décentration. En s'acceptant comme simple partie d'une totalité psychique, il va se découvrir à la racine de toute séparation des opposés. Le centre de cette totalité psychique, transcendant le point de vue périphérique et partial du moi, est le soi — le foyer de réintégration des opposés dans l'unité, mais en conscience.

C'est ainsi sur la base de la philosophie indienne (*Bhagavad-Gita, Upanisad, Atharva-Veda*), puis du bouddhisme et enfin de la pensée chinoise (*Le Secret de la Fleur d'or, Yi jing*) que **Jung a pu comprendre l'inconscient comme un processus de transformation permettant d'actualiser en toute âme individuelle une totalité métapsychique a priori**. Noyau des énergies contraires, dépassement de leurs oppositions, conjonction de l'être et du connaître, tel apparaît, pour la conscience, le soi. Partant de cette intuition, Jung a pu interpréter d'une façon unitaire à la fois les phénomènes individuels (matériaux oniriques, fantasmes, événements) que lui livrait sa pratique de psychothérapeute et les contenus de nombreux processus symboliques transculturels (alchimie, art, religion, mythes, mystique, philosophie, imaginaire scientifique). « Le but du développement psychique est le soi. » Il correspond à l'actualisation, à travers le champ de l'imagination créatrice, d'un archétype de la totalité. Selon Jung, les symboles du type mandala (cercle, carré, croix, chiasme) en forment l'image la plus simple et la plus complète, la pierre de touche de tout chemin de libération des opposés (*coincidentia oppositorum* ou *unio mystica*, contemplation ou communion).

<sup>475</sup> Gendlin, E. T. *Focusing: Au centre du Soi*, Montréal, Ed. Le Jour, 1992

<sup>476</sup> Assagioli, R. *Psychosynthèse: principes et techniques*, Paris, Épi, 1983

<sup>477</sup> Ricoeur, P. *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990

<sup>478</sup> Nuttin, J. *Théorie de la motivation humaine*, Paris, PUF, 1980

<sup>479</sup> Nuttin, J. *Théorie de la motivation humaine: du besoin au projet d'action*, Paris, PUF, 1985

<sup>480</sup> Maehr, Braskamp, M. L. et L.A. *The motivation factor. A theory of Personal Investment*, Bruxelles, De Broeck, 1992

<sup>481</sup> Muchielli, A. *L'art d'influencer: analyse des techniques de manipulation*, Paris, Colin, 2000

<sup>482</sup> Jung, C. G. *L'Énergie psychique*, Paris, Georg, 1993

<sup>483</sup> Jung, C. G. *Synchronicité*, trad. C. Maillard et C. Pflieger-Maillard, Paris, Robert Laffont, 1990

*L'important est de dépasser les simples considérations de spécialisation et de hiérarchie pour s'ouvrir dans une transdisciplinarité (Péron, 2002<sup>484</sup>) essentielle et très enrichissante dans le développement des sciences de gestion car sans cela, l'économie pourrait ressembler à une autorité sans pouvoir qui ne serait alors qu'une transmission d'ordre ou l'application de formules couvertes par l'instance qui les auraient donné.*

Ainsi, le "facteur psychologique" est très souvent évoqué dans les commentaires sur la vie économique, mais son contenu n'est que très rarement élucidé, renvoyant le plus souvent à une conception sommaire du psychisme humain (à un pôle comportemental, à la gestion très partielle du relationnel, à la rationalité théorique, intéressée ou limitée, aux raisonnements "irrationnels", aux peurs ou à la panique, terme passe-partout évoqué en cas de crise boursière par exemple). Cependant au niveau stratégique managérial, la connaissance préalable des caractéristiques et des exigences des conduites économiques est centrale. Par exemple, on ne peut pas prendre de décision valable sans une juste estime de soi (aussi pour une réflexion plus approfondie de l'estime de soi, cf. § 7 des réflexions, in Table des annexes).

Selon Lelord et André (2002<sup>485</sup>), les piliers majeurs de l'estime de Soi sont:

- le respect de Soi, de ses principes, de ses valeurs,
- la confiance en Soi et dans la relation aux autres,
- la connaissance de Soi et de son environnement.

Pouvons-nous alors assurer que cette notion soit acquise pour la plupart des managers et des dirigeants d'entreprise?

Là encore, l'expérience nous démontre le contraire. Citons par exemple les problématiques socio-économiques de l'endettement et de l'épargne, les impondérables psychologiques de l'acte d'achat, tout cela est affaire de moyens mais aussi de synchronicité, de personnalité et de mode de vie, d'habitudes et d'affects, etc... Pouvons-nous dire que cela n'ait plus de secret pour les économistes, les financiers et les comptables?

N'oublions pas aussi d'autres facteurs psychologiques tels que l'historique et le culturel dans la conduite des affaires qui offrent d'autres perspectives et un angle d'analyse différent sous lequel on peut étudier les phénomènes et les comportements économiques.

Par exemple, Jean-Michel Servet montre que le prix des tuyaux en fonte utilisés pour l'adduction d'eau n'est pas, en France, déterminé par l'offre et la demande. Il résulte d'une

---

<sup>484</sup> Péron, M. (dir) Transdisciplinarité: Fondement de la pensée managériale Anglo-saxonne?, Paris, Economica, 2002

<sup>485</sup> Lelord, F., André, C. L'estime de soi, Paris, Odile Jacob, 2002

tradition historique remontant à l'époque de Louis XIV et de la puissance d'une grande entreprise française qui mobilise divers réseaux d'influence (Servet, 1998, Servet, Maucourant, Tirant, 1998<sup>486</sup>).

De façon plus évidente encore, *l'économie informelle* montre que le marché tel que nous l'entendons est loin d'être universel. Les tontines (Lelart, 1990<sup>487</sup>) ou les systèmes d'échanges locaux ne sont que deux exemples, parmi beaucoup d'autres, de ces formes alternatives de régulation des échanges dans l'esprit d'un "autorat socio-économique".

Ainsi tous ces facteurs de psychologie économique sont autant d'éléments propres à une analyse spécifique (Albou, 1976<sup>488</sup>) de ce qui fait un Auteur en socio-économie.

Dans la même optique, les recherches en psychologie économique apportent une contribution importante et de grande importance dans notre recherche (Roland-Lévy, Adair, 1998<sup>489</sup>; Albou, 1984 ; Walliser, 2000 ; voir aussi le site de l'IAERP).

Dans la troisième partie, nous aurons l'occasion de nous pencher sur la problématique Autorale comprenant les aspects psycho économiques évoqués qui font partie intégrante de notre démarche scientifique. Ces derniers propulsent en avant la nature de la réalité de l'Auteur et de sa stratégie, car la réalité socio-économique elle-même est supposée répondre aux caractéristiques de la « problématique » avant tout humaine à laquelle elle doit faire face.

Avec les différentes interactions de ces domaines d'applications (*cf.* fig. 2.03 ci-après), on quitte le terrain des idées auxquelles on est généralement accoutumé. En effet en terme d'Autorat, comment faire la différence entre, d'une part, les questions que l'on dit subjectives<sup>490</sup> et ce qui y est en question (réalité objective économique), et d'autre part, ce qui n'y est pas, c'est à dire ce qui suscite précisément ces questions (réalités psychosociales) ?

---

<sup>486</sup> Servet, J.-M., Maucourant, J., Tiran, A. *La modernité de Karl Polanyi*, Paris, L'Harmattan, 1998

Servet, J.-M. *L'Euro au quotidien*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998

<sup>487</sup> Lelart, M. *La tontine*, Paris, John Libbey Eurotext, 1990

<sup>488</sup> Albou, P. *Besoins et motivations économiques*, Paris, PUF, 1976

<sup>489</sup> Roland-Lévy, C., Adair, P. *La psychologie économique, théorie et applications*, Paris, Économica, 1998

Albou, P. *La psychologie économique*, Paris, PUF, 1984

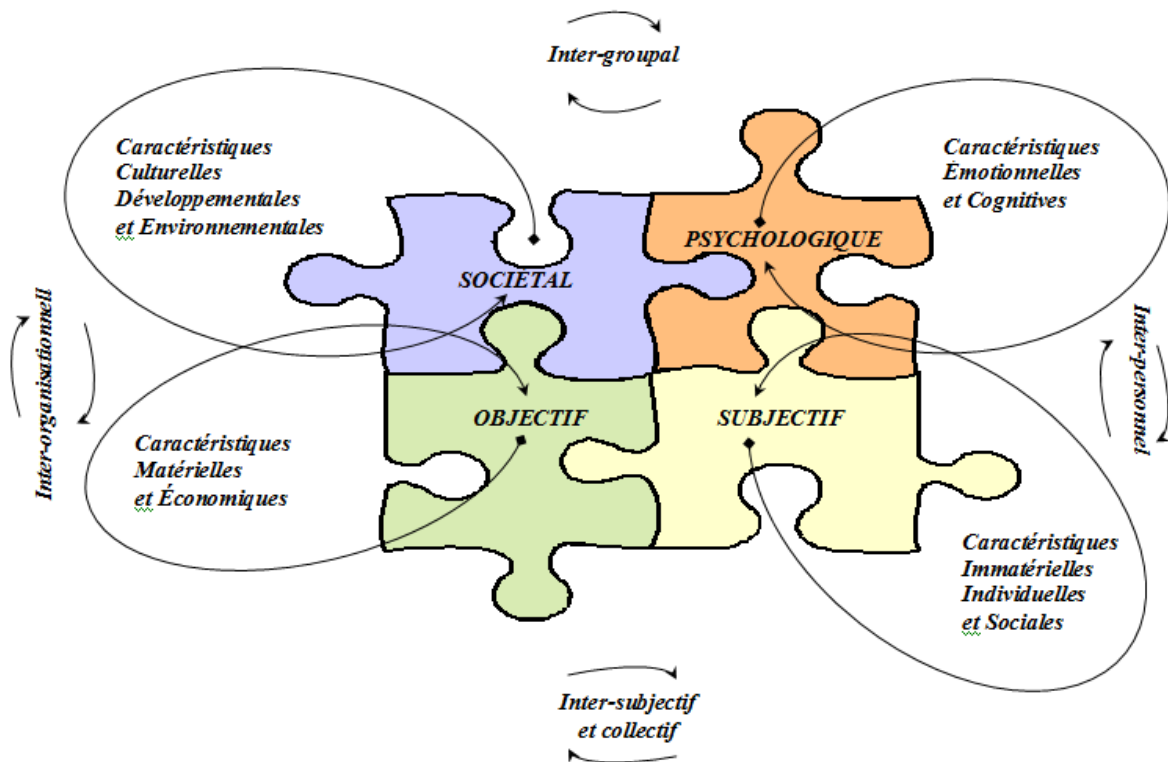
**IAREP** *International Association for Research in Economic Psychology*, rassemble non seulement des psychologues et des économistes, mais également des spécialistes de gestion, de marketing et de comportements de consommations de tous pays. Elle organise un colloque annuel, une Université d'été, publie une lettre, ainsi que le *Journal of Economic Psychology*. Son site est: <http://www.eiasm.be>

Walliser, B. *L'Économie cognitive*, Paris, Odile Jacob, 2000

<sup>490</sup> Vassal, O. Vassal détaille avec soin *le process de la subjectivation*, c'est-à-dire la façon dont chaque opérateur, chaque Auteur se représente son travail et ses exigences. Cette dernière est désormais une des clés de la performance (op. cit., 2005, p. 170).

La problématique de ce qui fait question (réalité économique) est bien objective; ce n'est que le fait de poser, de relever, de formuler ces questions qui ne l'est pas forcément et fait appel à la transdisciplinarité.

**Figure 2.03 :** Transdisciplinarité des relations entre psychologie, sociologie, économie et environnement



Prenons le cas d'un marin qui s'apprête à naviguer sur un océan dangereux: il doit non seulement s'interroger sur les courants et les marées, sur la météo, sur la route, etc...(aspects purement techniques) mais aussi pratiquer l'estime de Soi, de ses connaissances, de la situation et de sa position (aspects motivationnels et dispositionnels). S'il ne le fait pas et/ou qu'il mésestime (combinaison de la sur-estime et de la sous-estime), il risque sa vie, mais évidemment rien n'oblige personne à formuler de telles questions. Alors celles-ci émanent-elles de la navigation, c'est à dire de l'objet ou du navigateur, c'est-à-dire du sujet ?

Il est impossible de trancher, la réponse est sans doute transdisciplinaire, car les courants et la météo, par exemple, sont des propriétés relatives à la navigation elle-même, bien qu'elles soient aussi des questions que se posent le navigateur. *Le fait qu'il les soulève, qu'il les questionne résulte autant de son désir de naviguer que de performer, ce qui est relatif au sujet, alors que l'état des choses et de leur perpétuel changement auquel il répond est relatif à l'environnement et à son influence sur ce dernier.* En définitive, vouloir se référer

en psychologie économique à des catégories comme le subjectif en tant que relatif et l'objectif en tant qu'absolu n'a guère de sens en tant que tel, ce sont les intentions affichées et vécues ainsi que leurs finalités obtenues qui marqueront l'expérience et la croissance.

*Le management stratégique Autoral devra donc se baser sur la réalité de l'expérience des faits et de leur causalité, en examinant la rationalité collective qui les anime quand bien même ces faits puissent être intangibles, incertains et risqués* (à ce sujet, nous avons porté une réflexion plus approfondie sur ces derniers points, que l'on peut retrouver dans les réflexions § 8 et 9, in Table des annexes).

Alors comment décrire alors la réalité objective pour l'économie si elle réfère à la psychologie relative?

*La réalité<sup>491</sup>, sur laquelle la stratégie d'Auteur agit, émerge en réponse à des questions où ce qui est en question (le font du processus, la vraie nature de l'être) prend le pas sur la question même (la forme des résultats) sans l'évacuer.*

*Le réel n'est donc plus uniquement un paradoxe (recherchant une réponse) et/ou une question (recherchant une solution), il est au-delà de leur différence: il en est indépendant de la découverte et du jeu d'acteur. La réalité s'inscrit alors dans un processus de recherche de sens et d'édification de liens qui voit ce dont il est question (l'Autorat socio-économique) s'instituer en propre, en authentique.*

C'est pourquoi la réalité socio-économique des praticiens aspire et fait plus appel de plus en plus à la génération de sens et à l'édification de liens, aux compromis et aux impacts de la finalité des actions sur l'environnement (eg. RSE) plutôt qu'à l'application séquentielle et non négociable de programmes de gouvernance.

Cette capacité d'entreprendre une sorte de « méta-économie » se retrouve par analogie en physique quantique lorsqu'on observe une réalité définie par des superpositions d'alternatives (une particule est onde et particule, A et non-A si l'on préfère). On ne parvient pas à la localiser ni à la définir: si on s'attache à sa vitesse et si conjointement c'est sa position que l'on

---

<sup>491</sup> Réalité Phénomène qui rend compte de l'existence véritable, non imaginaire et sensible d'un fait et/ou d'un concept. Ainsi la recherche constitue aussi la réalité telle qu'elle est par les réponses qui y sont apportées. Quant à la réalité, elle se découvre au delà des réponses. L'indépendance de la réalité par rapport au questionnement reste une conception de la réalité qui a le mérite de pouvoir intégrer les aspects microphysiques et macrophysiques du réel en une seule vision cohérente, ce qui participe à l'intérêt empirique de la recherche. En effet au lieu de partir de la réalité telle qu'on l'entend en macrophysique (par exemple la firme en tant qu'organisation) pour constater qu'elle devient paradoxale lorsqu'on tente de la plaquer sur l'univers subatomique (l'agent organisé), nous avons procédé de manière inverse et repensé la réalité macrophysique. C'est ce qui nous a enclin à introduire le concept de physique quantique pour l'Autorat socio-économique. En effet pour ce dernier, nous avons pressenti qu'il fallait dépasser la logique d'acteur (correspondant surtout au « warfare ») pour converger vers celle d'Auteur (déjà présente dans le « seamfare », mais en propre dans « l'authorfare »).

veut déterminer, c'est la vitesse qui s'indétérmine. Le fait d'avoir A entraîne une superposition B/non-B, qui fait que l'on peut avoir les deux opposés et aucun des deux.

C'est exactement cette problématique de l'indétermination fondamentale des caractéristiques quantiques appliquées au management stratégique qui signifie l'intérêt de l'évolution « du chat de Schrödinger » (1992<sup>492</sup>), comme le devenir de la réalité de chaque individu et/ou du collectif auxquels les activités socio-économiques se réfèrent.

Aussi, l'importance *du concept de centration* relative à une telle réalité en termes d'Autorat socio-économique est crucial. Il ne peut se résumer à une linéarité de cause à effet (droite) ni à une figure mono centrée de finalités (cercle ou sphère) car si l'on reste par exemple centré sur la problématique de l'acteur et du système, on ne voit « que » des jeux de pouvoir. En effet, dans la mesure où l'analyse se centre sur l'acteur, c'est à dire sur un sujet dépourvu d'ascendance et d'intentions propres, cela indétermine le système et ne mène qu'à un jeu pouvoir. Inversement, questionner un objet affectant la structure et les fonctions du système ne renvoie qu'à l'option utilitariste de son économie qui n'a plus de fin ni de limites en soi (insatisfaction chronique et infinie de même qu'une dispersion fractale des activités et des logiques associées). Ainsi, la focalisation sur l'une ou l'autre des caractéristiques indétermine ces derniers, ne permet qu'une gestion « illusoire » (moindres performances et peu ou pas de croissance) et condamne ses utilisateurs ainsi que leurs activités qu'à des « à-faire » à profitabilité immédiate et destructrice.

Aussi une des façons d'appréhender la complexité de la réalité socio-économique et du management stratégique est de les comprendre comme un réel quantique de même complexité et d'envisager un réseau d'alternatives structurales de structures évolutives et de comportements « transformants ».

C'est pourquoi l'Autorat socio-économique fonctionne avec :

- la réduction des alternatives par la recherche d'optimisation propre à cette logique (structurale [Bejan, 2000<sup>493</sup>]) qui permet de trancher celles-ci et d'offrir une évolution multicentrée différentielle (spirale) ;
- l'introduction de la psychologie économique sous forme de (psycho)synthèse qui valide une recontextualisation nécessaire des données et de la situation (points de centration et de représentations, « situated cognition ») en fonction de l'humain

---

<sup>492</sup> Schrödinger, E. *Physique quantique et représentation du monde*, Paris, Seuil, 1992

<sup>493</sup> Bejan, A. *Shape and structure from engineering to nature*, Cambridge, Cambridge Univ. Press, 2000.



(Morin, 2001<sup>494</sup>; Ferrucci, 1982<sup>495</sup>) et de ses valeurs fondamentales (aspiration pour un bien supérieur voire ultime).

Nous chercherons donc à montrer à partir de nos observations et celles de la littérature, corroborées par les résultats du laboratoire de recherche ISEOR, que l'identité et l'état d'acteur évoluant dans un système est dépassé et pauvre de sens face aux changements stratégiques et aux développements organisationnels du III<sup>e</sup> Millénaire.

Cette démarche implique, comme nous l'avons évoqué, l'exploration de la scientificité du management Autoral ainsi que les facteurs de changement qui sont à l'œuvre dans ce dernier.

Pour ce faire, il s'agira de comprendre dans la prochaine section en quoi le modèle de l'Autorat socio-économique peut-être scientifique dans l'acceptation piagétienne (1972<sup>496</sup>) de la comparaison avec l'évolution des sciences (ici de gestion) et sur quels principes de rationalité décisionnelle fonctionne ce nouveau champ d'exploitation socio-économique (cf. chap. 3.3, p. 218).

### **3. De la scientificité du management stratégique Autoral**

Dans ce chapitre, il est question d'explorer la scientificité du management stratégique et de situer l'Autorat socio-économique par rapport à celui-ci. Cette démarche requiert de préciser ce que l'on comprend par « science » du management, puis de reconnaître l'existence d'un type de management particulier (Autoral), c'est à dire définir ses caractéristiques, les positionner et les valider par rapport au cadre des sciences de gestion.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés tout d'abord sur la définition de la science d'Isabelle Barth (1994<sup>497</sup>), dont les mots clés sont en italiques: « ...pour faire de la science, il faut avoir comme objectif l'acquisition des *connaissances*, du savoir, à propos de la *réalité*, des faits et *l'exprimer en lois*, théories au moyen de *recherches*, d'expérimentations en postulant *l'unité*, la *généralité* et la *reproductibilité* des *résultats* obtenus... ».

Cette définition fait appel au champ d'investigation dans lequel s'expriment la réalité, les phénomènes, les objets, les principes et les moyens mis en œuvre afin d'exprimer les

---

<sup>494</sup> **Morin, M.-L.**, Pour une écoute en profondeur: la valeur fondamentale, Montréal, Médiaspaul, 2001.

<sup>495</sup> **Ferrucci, P.** Votre épanouissement personnel par la psychosynthèse, Paris, Retz, 1982.

<sup>496</sup> **Piaget, J.** Épistémologie des Sciences de l'homme, Paris, Gallimard, 1972.

<sup>497</sup> **Barth, I.** Propositions pour un marketing Interne-externe Innovant, Thèse de sciences économiques et de gestion, ISEOR, Lyon II, 1994

explications, les lois et les théories qui lui sont relatives. Cette première approche renvoie donc à l'évolution des méthodes de gestion notamment développée par Ansoff, Declerk et Hayes (1976<sup>498</sup>).

### 3.1 Évolution du management stratégique

Afin de s'assurer que le management stratégique n'est pas un avatar de la gestion à des moments sélectionnés de l'histoire économique, nous en avons examiné son « évolution » dans le cadre des sciences de gestion. Ce terme est choisi pour son analogie avec la définition tirée des sciences naturelles « biologiques », afin de bien statuer de l'existence du management stratégique au travers de divers stades évolutifs et irréversibles.

Nous prenons donc l'évolution en considérant son étymologie de modification progressive, d'un déroulement d'états, d'un épanouissement, de l'exécution d'un mouvement, d'une figure tranchant avec la définition du « changement » et du « développement », que nous reprenons dans le chapitre traitant la croissance (troisième partie de la thèse).

Aussi l'évolution du management stratégique peut être considérée comme la continuité de la nécessité pour l'homme de se gérer, ainsi que ses activités, dans une dissimilitude orientée en fonction d'un environnement (Charreaux, Couret & Joffre, 1989<sup>499</sup>).

De plus selon ces auteurs, les facteurs endogènes et exogènes du changement sont inclus dans son évolution et valent (signification) pour le domaine qui nous intéresse ici : la socio-économie et la stratégie d'Auteur.

Au niveau chronologique, la fin du XIX<sup>e</sup> siècle a été marquée par la révolution industrielle accompagnée de l'éclosion et du développement de l'entreprise capitaliste. La seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle a connu une révolution managériale qui modifie nos conceptions de l'entreprise. Alors que l'étendue et les conséquences précises de cette révolution sont encore partiellement méconnues, ses causes sont claires.

En effet la révolution managériale a répondu à la nécessité de mieux maîtriser le rythme et l'amplitude accrus du changement dans un environnement technologique, économique, politique, social, etc. Pour survivre, les entreprises ont dû s'adapter à des contraintes plus complexes, éviter des menaces plus dangereuses et saisir plus rapidement des occasions prometteuses (Denis, 1990<sup>500</sup>). La gestion s'est professionnalisée, la technocratie a

<sup>498</sup> Ansoff, H. I.; Declerk, R. P.; Hayes, R. L. *From strategic planning to strategic management*, New York, Wiley & Sons, 1976

<sup>499</sup> Charreaux, G.; Couret, A.; Joffre, P. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Économica, 1989

<sup>500</sup> Denis, H. *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales*, Paris, Économica, 1990

remplacé le « propriétaire-gestionnaire » (Galbraith, 1974<sup>501</sup>) et la main visible du manager s'est substituée à la main invisible du marché (Chandler, 1988<sup>502</sup>).

L'évolution de la problématique du management stratégique a donc trouvé un terreau fertile dans les exigences de technicité et de rentabilité (Bouchet, 1971<sup>503</sup>). Cependant en ce qui concerne la rentabilité (création de valeur en fonction des coûts y relatifs), elle résulte du jeu complexe de variables plus ou moins maîtrisables, quant à l'aspect technologique, ses impacts sont certains mais avec une grande dispersion dans sa « quantifiabilité » selon son utilisation et son environnement.

Tous deux (technologie et rentabilité) mettent donc à mal la définition de scientificité du management stratégique. En effet, on assiste volontiers à des « mains très visibles », reflets d'attitudes volontaristes, qui cherchent à structurer le monde et les marchés face à la « main invisible » et à la domination absolue du marché, ce qui engendre logiquement plutôt des mouvements browniens dans le monde des entreprises qu'un développement planifiable aux incertitudes maîtrisées.

Par ailleurs, les mécanismes du marché eux-mêmes et la recherche du profit maximal – dans la mesure où nous prenons ce concept dans une signification opérationnelle – n'expliquent que partiellement le comportement observable des firmes.

Nous nous garderons donc de figer les finalités et les organisations de l'entreprise ainsi que leur rationalité de gestion stratégique (Aubert-Krier, 1981<sup>504</sup>).

Ainsi, jusqu'au milieu des années soixante, dans la plupart des entreprises le problème était le plus souvent de se situer par rapport à l'axe vertical, celui des performances, sur les variables dures. Cela renvoie à l'objectivation de la science économique, à la technologie ou la maîtrise de l'information. La motivation de survie et de sécurité étaient garanties sur cet axe par une structure et un niveau de performances satisfaisant (Chandler, 1989<sup>505</sup>).

Cependant, la fin des années soixante a révélé la nécessité d'atteindre aussi des performances acceptables sur l'axe horizontal, celui des variables *soft* : sociopolitique et de comportement. Nous n'entrerons pas ici dans le débat du dualisme des sciences dures versus sciences molles car l'une et l'autre présentent des capacités reconnues de prédiction. En fait ce qui semble *in*

---

<sup>501</sup> Galbraith, J. K. Le nouvel État industriel, 3<sup>ème</sup> éd., Paris, Gallimard 1989

<sup>502</sup> Chandler, A. D. La main visible des managers, Paris, Économica 1988

<sup>503</sup> Bouchet, G. Comment contrôler la rentabilité de votre entreprise, 3 vol., Paris, Éd d'Entreprise Moderne. 1971

<sup>504</sup> Aubert-Krier, J. Gestion de l'entreprise, 2 vol., Paris, PUF. 1981

<sup>505</sup> Chandler, A. D. Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, Éd. D'Organisation 1989

*fine* les différencier, c'est surtout l'exactitude des lois qu'elles contiennent (Mouchot, 1986<sup>506</sup>) et la notion de seuil de tolérance dans le cadre de l'instabilité et des crises socio-économiques (cf. fig. 2.03, p.166), ainsi que le jeu réglé des opérations managériales.

Il n'y a donc pas unicité des critères de scientificité pour le management stratégique car il existe des différences fondamentales dans la nécessité de la formalisation et de l'expérimentation des diverses variables socio-économiques (Lorino, 1989<sup>507</sup>; Le Moigne, 1993<sup>508</sup>).

Ainsi les années soixante-dix l'ont confirmé, la problématique est aussi devenue celle de l'acceptation sociale de l'entreprise, de son image publique, mais aussi de l'estime de ses agents, de la mise en place des opportunités de contestation au sein même de l'entreprise. Des législations ont donc été adoptées qui contraignent les entreprises à intégrer certaines de ces variables dans leur gestion stratégique (Suavet, 1984<sup>509</sup>).

Enfin les lois sur le bilan ou l'audit social laissent entrevoir d'autres exigences comme les lois sur la pollution, la restauration des sols, l'équilibre entre sexes ou races dans l'emploi, la participation et le partage du pouvoir (Lassègue, 1988<sup>510</sup>).

Aussi l'évolution du management stratégique emprunte les différentes caractéristiques de la gestion des interfaces «variables dures/variables soft» en fonction des domaines scientifiques dont il se réclame (santé, économie, services, etc...). Dans le cadre des sciences de gestion, il incarne la maîtrise du pilotage du nombre de degré de liberté de l'expérience et de l'hétérogénéité des variables en jeu, représentant pour la socio-économie un vrai défi d'intégration scientifique.

Nous allons donc maintenant explorer les différents domaines scientifiques dont l'Autorat socio-économique, en tant que management stratégique, se réclame. À ce sujet, nous avons exprimé dans la première partie, que parmi ces domaines notre étude relève de la science des systèmes (systémique).

En effet, l'entreprise et les individus sont en relation constante avec leur environnement, dans une relation ouverte, métastable (recherche de l'équilibre) et doivent composer avec de multiples échanges (interfaces « semi-perméables »). Ils en gèrent et subissent les pressions

---

<sup>506</sup> Mouchot, C. Introduction aux sciences sociales et à leurs méthodes, Lyon, Presses Univ. de Lyon, 1986

<sup>507</sup> Lorino, P. L'économiste et le manager, Paris, La Découverte, 1989

<sup>508</sup> Le Moigne, J. L. Sur l'incongruité épistémologique des sciences de gestion, Revue F. de Gestion, Nov-Dec., 1993, pp.123-135, p. 126

<sup>509</sup> Suavet, T. La vie économique de l'entreprise, 5<sup>ème</sup> éd., Paris, Éd. Ouvrières. 1984

<sup>510</sup> Lassègue, P. Gestion de l'entreprise et comptabilité, 10<sup>ème</sup> éd., Paris, Dalloz. 1988

mais en tirent également des matières premières par des « entrées » (*inputs*) sous forme de ressources, de force de travail, de capitaux, etc...

Ces entrées doivent être stockées (fonction de processus d'anticipation et d'attente de résultats sous forme de prévision) pour être transformées grâce à un processus précis et les restituer en « sorties » (*outputs*) sous forme de produits, de services et de performances. Ces dernières constituent les retombées économiques, financières, techniques, sociales ou politiques de l'activité (Deen, 1959<sup>511</sup>; Drucker, 1986<sup>512</sup>).

En fonction de l'évolution des méthodes de gestion décrites par Ansoff, Declerk et Hayes, (1976<sup>513</sup>), on peut ensuite distinguer quatre grandes phases:

1. ***dans une première phase***, se sont les *inputs* qui dominent. Les méthodes de gestion s'attachent ici surtout aux processus de logistique pour des transformations futures qui commandent principalement les entrées et contrôlent les sorties. Les grandes fonctions visées sont la finance, le personnel et les autres ressources dont dépendra la production. La recherche et développement (R. & D.) est centrée sur les produits plutôt que sur le processus. La principale préoccupation des gestionnaires et des hommes de production en majorité, est centrée sur l'efficacité, c'est-à-dire l'amélioration du rapport sorties/entrées, en terme de performances. C'est le lieu d'actions circulaires gérées par l'habitus sous forme de certaines activités primaires de transformation, ainsi qu'un système de production ne nécessitant qu'une création de valeur ajoutée limitée. Ceci qui correspond pour l'Autorat socio-économique et en fonction des DPM<sup>2</sup>, à l'« avoir » et au « faire ». Il s'agit d'une pratique de gestion de seuils renvoyant directement aux dépendances à des tactiques linéaires (déterministes) et des moyens-fins mis en action dans un cadre de survie-développement et de recherche de sécurité. Dans un cadre piagétien (1970<sup>514</sup>), on se trouve dans une phase sensori-motrice, où existe principalement une dépendance du sujet au primat de l'accommodation en fonction des contingences de l'environnement, du réel.
2. ***La deuxième phase*** est dominée par les *outputs*. C'est le règne du marketing et des ventes, qui module l'entreprise pour une adaptation plus étroite aux besoins des consommateurs (assimilation). La R. & D. conçoit des produits et des services en fonction de la demande et du marché, évalués par le marketing. Les processus de transformation

---

<sup>511</sup> Deen, J. *Théorie économique et pratique des affaires*, Paris, Éd d'Entreprise Moderne. 1959

<sup>512</sup> Drucker, P. F. *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Paris, Éd. D'Organisation 1986

<sup>513</sup> Ansoff, H. I.; Declerk, R. P.; Hayes, R. L. *From strategic planning to strategic management*, New York, Wiley & Sons, 1976

<sup>514</sup> Piaget, J. *L'épistémologie génétique*, Paris, PUF, 1970

des *inputs* doivent suivre. Par rapport à la première phase, la démarche opérative et le mode de pensée sont différenciés. Les managers sont toujours préoccupés par l'efficacité (*effectiveness*, C. Barnard, 1968<sup>515</sup>), c'est-à-dire par le rapport des résultats réels aux résultats désirés.

Ceci qui correspond pour l'Autorat socio-économique et en fonction des DPM<sup>2</sup>, au développement de la conscience, de la complétude des engagements et de la mise en jeu de la responsabilisation. Il s'agit d'une pratique à la recherche de l'indépendance et à la réalisation de soi, de ses objectifs de façon identitaire. Dans ce début d'adaptation de l'entreprise et des individus aux exigences de l'environnement, il est à noter que les managers européens éprouvent plus de difficultés que les Américains. Ils mettent à peu près dix ans de plus pour franchir cette étape d'indépendance et intégrer cette nouvelle dimension du pouvoir de la réalisation du savoir.

3. **La troisième phase** ne sera atteinte qu'au moment de la prise de conscience complète et concrète des interdépendances entre les composants du système (entrées, sorties, processus de transformation) et l'entreprise ainsi que son environnement. Les managers mettent en place la planification stratégique (analyse de l'évolution des différentes dimensions de l'environnement, analyse des ressources ou capacités de l'entreprise, analyse de l'adéquation et des interactions entre capacités et évolution de l'environnement), qui diffère encore de la planification à long terme essentiellement extrapolative (*long range planning*). C'est également au cours de cette phase que les managers réalisent l'importance de la psychosociologie des organisations et de l'information-communication.

Ceci qui correspond à l'incorporation effective des prévisions et au développement de la pratique du management dans la perspective d'une autonomie. La recherche d'un haut degré de cohérence est nécessaire au développement des opérations concrètes.

4. **La quatrième phase**, que vivent les entreprises du III<sup>e</sup> millénaire, est celle de l'intégration des apports de la psychosociologie des organisations aux concepts du management stratégique et de la maîtrise des opérations formelles (en référence au modèle piagétien d'évolution, op. cit.). Il ne s'agit plus de produire forcément plus, mais de produire mieux, équitablement et durablement.

L'incorporation de la responsabilité sociétale y est donc un point névralgique et un développement non négociable. Les entreprises empruntent ainsi aux autres sciences telles que la sociologie, les sciences politiques et la psychologie, des voies de résolution de leurs

---

<sup>515</sup> **Barnard, C. I.** *The functions of the executive*, Cambridge, MA, Harvard Univ. Press, 1968

problèmes de pouvoir et de légitimité, mais aussi des voies de réponses et d'influence face aux paradoxes de la transformation socio-culturelle, écologique et économique de notre société.

Ceci qui correspond à la maîtrise de l'agir, du qui, quoi, comment, quand et où "être". Ce qui correspond à des entités anticipatives, très identitaires (différenciées) et fonctionnant en réseaux pour répondre à des contingences de plus en plus rapides et exigeantes. Aujourd'hui, il ne suffit plus d'être le meilleur et de surfer sur les vagues, il faut être la vague. Ainsi depuis le milieu des années 90, nous sommes entrés dans l'ère du management stratégique, celle de l'« agir » et de l'« être », celle de l'Autorat socio économique.

Aussi avant de pouvoir saisir la complexité et la finalité du management stratégique, il nous est apparu justifié d'aborder les différentes variables caractérisant l'agent socio-économique, non en fonction de la pièce, ni de la scène ou encore du public devant ou pour lequel il pourrait jouer en tant qu'acteur, mais en tant qu'Auteur de sa vie socio-économique (aspirations et motivations, sens et processus, choix et prise de décisions, démarches de progrès et maturation, caractéristiques, cf. tableau Autoral 07).

De la sorte, nous suivons John Casti (1991<sup>516</sup>) dans son assertion triple de la définition de la science en application au positionnement de l'Autorat socio-économique. Pour lui, la science du management se réfère à:

1. ***un ensemble de faits et un ensemble de théories expliquant des réalités***, notamment celle de l'Autorat en sciences de gestion (recherche du savoir, de la connaissance, étude des lois qui gouverne le réel),
2. ***une approche particulière et une méthode expérimentale***, notamment pour nous la méthodologie quadripolaire Autorale de recherche et d'intervention ( le modus operandi ),
3. ***des actions conduites par des institutions poursuivant une activité scientifique***, notamment celles de l'ISEOR et de nos recherches-interventions (ce qui se rapporte tant à l'objet qu'au sujet de l'action, mutation intellectuelle et conversion éthique [Stengers et Schlanger, 1989<sup>517</sup>], le modus vivendi ).

Enfin pour compléter les termes de scientificité du management stratégique et en dépassant les positivistes décrits par Chalmers (1987<sup>518</sup>) comme « ... s'efforçant d'arriver à une définition, voire à une caractérisation générale de la science englobant la méthode à suivre

---

<sup>516</sup> Casti, J. La science en question, Paris, InterÉditions 1991

<sup>517</sup> Stengers, I.; Schlanger, J. Les concepts scientifiques, invention et pouvoir, Paris, La Découverte, 1989

<sup>518</sup> Chalmers, A.. Qu'est-ce que la science, Paris, La Découverte, 1987, pp. 10

pour la construire et les critères pour l'évaluer », il y a lieu d'ajouter le *concept de progrès* (Larry, 1977<sup>519</sup>, Kaufman, 2001<sup>520</sup>) *et de révolution scientifique* (caractère révolutionnaire du progrès scientifique) *ainsi que l'incommensurabilité des paradigmes* de Thomas Kuhn (1983<sup>521</sup>).

En effet, Kuhn (1969<sup>522</sup>) voit dans la vérité scientifique plus une affaire de convention intra-communauté scientifique et les paradigmes comme un fond d'hypothèses. Pour Kuhn (1983, op.cit.), la science, lorsqu'elle est fondée, ne se détache pas sur un fond d'erreur, mais découvre un mode de conceptualisation capable de créer l'unanimité.

C'est ce qu'il appelle un paradigme et dont nous qualifierons l'Autorat socio-économique. Ce sont les hommes qui « ont » des problèmes, des solutions et des méthodes, qui ont besoin d'être éclairés et guidés... pas la nature.

Enfin pour ce qui concerne la finalité de la science (Thom, 1972<sup>523</sup> et 1990<sup>524</sup>) dans le domaine du management stratégique et de l'Autorat socio-économique, nous avons élaboré une carte opérative détaillée selon le tableau 1.04, p. 120, qui reprend les propositions étayées par la stratégie d'Auteur selon les projets de recherche.

Indiscutablement le progrès technique tient une place particulière avec l'Authorware, dans le sens que ses applicatifs servent une part de la satisfaction des besoins humains et le développement des forces motrices Autorales.

Cependant ce sont surtout les démarches de progrès, de motivation et de maturation qui sont visées par l'Autorat pour la personne et la collectivité en tant que vecteurs de réalisation du bien être (cf. lexique pour le Welfare et Sen, (1999<sup>525</sup>)), ainsi que l'accomplissement interpersonnel du vécu d'expériences optimales (Csikszentmihalyi, 1990<sup>526</sup>) qui font certainement partie des facteurs clé de succès (réalisations intérieures et extérieures) pour les activités de l'homme et des organisations.

Ces facteurs d'influence sont compris comme l'exercice de l'ascendance Autorale, sorte de clés ultimes du développement des richesses humaines et sociétal.

---

<sup>519</sup> **Larry, L.** *Progress and its problems*, Berkeley, CA, California Univ. Press, 1977

<sup>520</sup> **Kaufmann, J-C.** *Ego, pour une sociologie de l'Individu*, Paris, Nathan, 2001

<sup>521</sup> **Kuhn, T.** *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1983

<sup>522</sup> **Kuhn, T.** "*Comment on the relations of sciences and Art*", In *Comparative Studies In Society and History*, 11, 1969

<sup>523</sup> **Thom, R.** *Stabilité structurelle et morphogénèse*, Paris, InterÉditions, 1972

<sup>524</sup> **Thom, R.** *Apologie du Logos*, Paris, Hachette, 1990

<sup>525</sup> **Sen, A.** *Choice, Welfare, and Development*, Oxford, Clarendon Press, 1<sup>ère</sup> éd. 1995, 1999

<sup>526</sup> **Csikszentmihalyi, M.** *Vivre. La psychologie du bonheur*, préface de David Servan-Schreiber, Paris, Robert Laffont, 2004; Ed. orig. *Flow: the psychology of optimal experience*, New York, HarperCollins, 1990



Aussi pour nous, la scientificité du management stratégique Autoral, réside bien :

**A.** dans les trois points évoqués ci-avant :

1. théorie - modélisation interprétative – faits [le savoir, les connaissances];
2. méthodologie quadripolaire [la méthode];
3. communauté scientifique de recherche et recherches-interventions spécifiques de [les activités],

**B.** mais aussi dans les spécificités des sciences économiques et sociales en rapport direct avec l'Autorat socio-économique notamment celle de la rationalité Autorale [la logique].

C'est ce que nous allons voir ci-après.

## 3.2 Des spécificités des sciences économiques et sociales

Pour parfaire notre exploration, nous allons examiner ce qui est spécifique et caractéristique dans les sciences économiques et sociales à même de définir les termes de scientificité du management stratégique Autoral. Nous le ferons à l'aide de nos trois « guides » (savoir, méthode et activité) et à des éléments de leur champ d'application, menant à l'institution de l'« Authorfare » faisant suite aux trois types de management stratégique déjà décrits dans la littérature : le Warfare, le Welfare et le « Seamfare » (cf. Analyse socio-économique).

Nous aborderons donc successivement les particularités des sciences économiques, puis celles de la recherche scientifique ainsi que d'autres concepts relatifs à l'Autorat socio-économique pour valider son statut de paradigme de management stratégique. C'est ce que nous allons voir dans les cinq prochains volets de ce chapitre.

### 3.2.1 Des sciences économiques

Les sciences de gestion sont difficiles à circonscrire car elles font partie de l'ensemble des sciences sociales, elles-mêmes inscrites dans une catégorie plus vaste que l'on pourrait appeler les sciences humaines, dont la partie scientifique n'est pas aisée à définir avec précision.

Pourtant en tant que principe auquel les sciences de gestion contribuent, la science est savoir, c'est-à-dire connaissance (Allais, 1968<sup>527</sup>). Elles seraient donc une sorte de pénétration, une prise de possession par l'esprit, une recherche de connaissance de certains objets et processus particuliers du monde.

---

<sup>527</sup> Allais, M. L'économie en tant que science, Genève, Droz, 1968

Mais plusieurs questions se posent alors:

- a. l'objet de cette connaissance ne déterminerait-il pas la forme de cette connaissance ?
- b. Connaître un être inanimé n'est pas la même chose que connaître un être animé, et à plus forte raison un homme ou un ensemble d'hommes (Charreton, 1988<sup>528</sup> ; Guitton & Vitry, 1991<sup>529</sup>). Ainsi la recherche en gestion ne devrait-elle pas être construite sur un même modèle et, pour accéder au titre de science, ne devrait-elle pas adopter un style déjà mis en valeur par des disciplines scientifiques préalablement constituées et reconnues?

Des analogies sont possibles, mais un mimétisme total ne serait probablement pas une perfection (Villey & Nême, 1985<sup>530</sup>).

En effet, s'il peut exister une science économique semblable aux sciences exactes de la nature, elle demeure cependant fondamentalement différente que les précédentes. Ceci s'inscrit déjà dans l'idée de la finalité décrite auparavant qui ne peut être dissociée de la connaissance économique, car l'objet de la science économique est lui-même un sujet conscient d'être l'objet de cette science.

Ainsi la connaissance totale et parfaite de l'être économique, dont la fonction est de mettre de l'ordre (*nomos*) dans ses affaires et dans celles du monde (*oikos*), ne peut pas ignorer la nature profonde de l'homme, de ses besoins et les finalités de ses oeuvres. Si l'idée d'*adaptation* récapitule l'essence de « l'économicité » et si l'économie est en fin de compte une des bases de la science de l'adaptation, alors la science économique est bien à même d'assurer à la fois le développement des connaissances qui lui sont propres (épistémologie génétique) et la réalisation de leur adaptation au monde. Ainsi connaissance et réalisation ne cessent de se prêter un mutuel appui et constituent des pierres angulaires de la légitimité de l'Autorat socio-économique et de ses composantes.

C'est pourquoi historiquement, on peut observer la lente élaboration d'une première science économique qui s'est construite tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup>.

On peut la caractériser par son objet et par ses méthodes selon Piettre et Redslob (1986<sup>531</sup>):

1. trois thèmes qui définissent l'objet de la connaissance économique :
  - a. *les richesses*, matérielles et formelles,

---

<sup>528</sup> Charreton, R. Économie politique : pour se faire sa propre opinion, Paris, Technip, 1988

<sup>529</sup> Guitton, H. ; Vitry, D. Économie politique, 15<sup>ème</sup> éd., Paris, Dalloz, 1991

<sup>530</sup> Villey, D. ; Nême, C. Petite histoire des grandes doctrines économiques, 2<sup>ème</sup> éd., Paris, Litec, 1985

<sup>531</sup> Piettre, A. ; Redslob, A. Pensée économique et théories contemporaines, 8<sup>ème</sup> éd., Paris, Dalloz, 1986

b. *les échanges,*

c. *les choix et la prise de décision ;*

2. trois méthodes de base sont en question :

a. déductive,

b. inductive,

c. abductive.

Ainsi par transpositions, l'étude du développement des connaissances socio-économiques dans le cadre des sciences de gestion est à même de positionner les différentes composantes de l'Autorat socio-économique en fonction des thèmes et des méthodes précitées.

En ce qui concerne *le premier thème de la science des richesses*, l'ouvrage d'Adam Smith, « La Richesse des nations », suggère une première définition de l'objet de la connaissance économique. Pourquoi n'y aurait-il pas, en effet, une science des richesses, comme il y a une science de la lumière, des astres ou des végétaux ? La difficulté est de savoir ce qu'est concrètement une richesse (résultat) et à quoi elle sert (processus).

Une richesse peut être constituée par des biens matériels car ils sont tangibles et dénombrables, mais aussi par des biens immatériels qui ne sont accessibles qu'à ceux qui ont la clé de leurs représentations (physique, intellectuelle et/ou spirituelle). Cette richesse peut apporter du pouvoir à ceux qui la possèdent, encore faut-il qu'ils puissent la réaliser. Cependant sa mesure reste très relative, précaire, éphémère et très contextualisée. Quant à sa réalisation, elle nécessite un management stratégique.

Il existe également des richesses sous forme de services nécessaires à l'existence, voire au bien-être (welfare). Elles sont déjà plus accessibles et leurs mesures peuvent s'étalonner en fonction des réalisations socio-économiques qu'elles permettent.

Cependant tant pour les premières que les secondes, leur distinction primaire montre que ce qui fait la valeur d'une richesse, est sa potentialité à satisfaire un besoin relatif à une ambition, une motivation et sa réalisation.

Ainsi même si cette fonction de satisfaction reste très « personnalisée » et inscrite dans le temps, celui de sa chronologie (impermanence) et celui de son existence (opportunités). La richesse n'est rien sans la finalité d'amélioration et de maturation qu'elle permet de développer (en tant que probabilité d'occurrence). Aussi est-il important de définir sa cohérence évolutive, tout en intégrant les différentes caractéristiques individuelles et collectives des items impliqués (richesse, finalités, maturation, chronologie, opportunités,

etc...). Cela peut se faire dans un cadre plus global tel que l'utilité qui est un concept clef du langage économique.

Cependant et par analogie, tandis qu'une longueur ou un poids ont une réalité objective, il n'y a pas d'utilité ni de richesse en soi, elles n'ont donc pas de valeur absolue. C'est pourquoi la notion de richesse est relative, irréductible au concept des ressources (matérielles et immatérielles) et forcément subjective, mais essentielle à la science économique ainsi qu'à l'Autorat. Nous la retrouverons sous forme des richesses humaines (capital et potentiel) et différenciée des ressources. Elle ne peut donc suffire à constituer une science par elle-même, mais elle doit se compléter par la science « des finalités ».

Pour *le deuxième thème de la science des échanges*, la valeur des biens et services n'existant pas en soi de façon absolue, elle ne se connaît qu'à travers le processus de l'échange. Ce qui est économique, est précisément ce qui est capable d'être échangé. Ce processus n'est donc pas seulement l'expression d'une relation (commerciale ou non), la description d'un mouvement sous forme d'un passage, d'une communication ou d'une circulation de biens et/ou de services, avec ou sans contreparties, mais il exprime également la capacité même de changement ainsi qu'une valeur qui lui est propre (valeur d'échange versus valeur d'usage).

L'acte économique et le management stratégique se révèlent alors comme tel, non seulement lorsqu'il y a passage, déplacement des biens entre les hommes, échange d'informations génératrices d'action mais aussi comme un partage, une communion, une résonance, une harmonie ...ou un conflit. L'importance de cette relation est évidemment primordiale, indissociable et essentielle en sciences de gestion, car sans elle, le processus économique n'existerait tout simplement pas.

En approfondissant cet aspect, on peut ajouter à nouveau l'importance de la responsabilité et de l'implication des parties prenantes, car elles s'engagent dans une alliance nécessaire à toute contractualisation. Cette dernière comporte alors les composantes de la négociation et de l'acquisition. L'échange est donc une action économique et sociale par essence.

Or comme le transfert le plus élémentaire soit-il suppose deux sujets en présence, l'acte économique est aussi un acte dichotomique instaurant en filigrane une partie justificatrice, conditionnelle et représentant des intérêts. Il y a toujours la main qui reçoit et la main qui donne : une entrée et une sortie, un débit et un crédit. La comptabilité en partie double exprime bien cette « économicité ».

De la sorte, un acte gratuit ne rentre dans la sphère de la science économique que sous des conditions particulières, mais il reste à savoir si un acte aujourd'hui gratuit ne donnera pas lieu dans un avenir plus ou moins éloigné, à une contrepartie.

C'est le problème soulevé par l'économie du don (François Perroux, 1960<sup>532</sup>), de la pleine activité versus le plein emploi qui renforce l'aspect dichotomique de la valorisation de l'action. Le résultat d'un échange ne se traduit donc pas seulement par un prix, c'est-à-dire un rapport des quantités mesurées transférées d'un sujet à un autre, que ce prix s'exprime en nature (prix relatif, le prix d'un objet en un autre ou en un service par exemple) ou en monnaie (prix absolu, le prix d'un objet en francs) mais aussi en qualité de la relation (profondeur, intensité, richesse, etc...) qui apporte aux sciences de gestion de nouvelles dimensions au-delà des jeux de pouvoirs ou autres enjeux déterministes.

On conçoit ainsi que la science des échanges ne peut en aucun cas se réduire à une science de transactions (recherche de l'excellence) mais se développer dans un processus de revalorisation et de transformation profonde (architecture du sublime). C'est pourquoi il y a lieu de dépasser l'analyse stratégique classique et le jeu des acteurs pour le management stratégique et la stratégie d'Auteur.

Est donc économique et par extension relève du management stratégique Autoral, tout échange qui peut se traduire par une quantité formelle, rationnelle, mais aussi par une qualité, exprimée par des variables irréductibles de la psychologie et de la sociologie.

Cependant pour savoir comment se forme cette transaction, il faut aller plus au fond du problème. Un troisième thème de recherche apparaît : la science des choix efficaces et opportuns.

En effet, une idée majeure préside à la naissance du problème économique et du management stratégique : celle de « limitation » ou mieux encore « d'inadaptation ».

L'homme porte en lui un besoin d'infini mais bute constamment sur le fini de la création. Cette antithèse se traduit d'abord dans l'idée de rareté. Les besoins apparaissent comme innombrables et les moyens pour les satisfaire sont limités. Il peut arriver aussi que les moyens soient suffisants, parfois même trop nombreux. Alors une autre notion intervient, celle d'inadaptation. Les biens ne sont pas forcément là où il en est besoin ni quand il en est besoin. Il faut les produire s'ils sont insuffisants, les réduire s'ils sont trop abondants. Il est nécessaire aussi d'en accélérer ou d'en retarder l'arrivée. L'acte économique et managérial apparaît alors comme l'acte d'adaptation par excellence.

---

<sup>532</sup> **Perroux, F.** Économie et société, Paris, PUF, 1960

De sorte que le management stratégique implique de faire des choix, c'est-à-dire de les reconnaître, de les sélectionner, de les interpréter, puis de savoir choisir. Une fois le choix effectué, on doit décider du moyen le plus efficace parmi tous les moyens possibles. On parle alors du principe d'alternativité.

Le « décideur » connaît en général assez mal toutes les données du problème, cependant, avec des informations souvent inexacts sur le passé, ou asymétriques et, a fortiori incomplètes sur l'avenir, il doit quand même prendre parti. Ainsi, lorsqu'il est possible de mettre des objectifs en ordre de préférence (ordination), lorsque les moyens de parvenir aux fins sont limités et susceptibles d'application alternative, lorsque enfin la durée de réalisation est aussi limitée, le comportement prend la forme d'un choix qui est l'acte économique de première importance (Samuelson, 1987<sup>533</sup>).

En effet cet acte est central à tout développement économique et définit selon l'articulation des trois activités managériales (opérer, programmer, décider) le type même de management stratégique. Le processus de la décision est un acte fondamentalement identitaire et le pilier central de l'Autorat socio-économique. Nous reprendrons cette typologie de la décision plus avant dans le prochain volet (3.3) du troisième chapitre.

Enfin, la théorie économique classique quant à elle, s'est bâtie sur l'hypothèse d'un déterminisme rigoureux, comme si la connaissance de l'univers était parfaite. Cependant la théorie de la décision dont elle est issue est moins ambitieuse. Elle admet ses ignorances mais se propose de les traiter tout de même scientifiquement.

Elle fait appel pour cela à la théorie des jeux. Le jeu le plus simple possible est celui qui a lieu entre deux personnes, ce que gagne l'un est perdu par l'autre, le gain total des deux rivaux étant nécessairement nul. Le théoricien le plus connu de la théorie des jeux est J. F. Nash, qui a publié plusieurs articles (*Econometrica*, *Annals of Mathematics*, 1955<sup>534</sup>) en fondant cette théorie. Nash a notamment fait une distinction importante au niveau de la logique de l'échange : au lieu de s'opposer, les participants adoptent une attitude commune. C'est la distinction entre jeux coopératifs et jeux non coopératifs, d'où l'importance de la coopération et de la cohésion renforçant les « 3C » (communication, coordination, concertation) d'Henri Savall et de Véronique Zardet (1995<sup>535</sup>) en terme de management stratégique.

---

<sup>533</sup> **Samuelson, P. A.** *L'économie*, Paris, Colin, 1987, version anglaise : *Economics*, 13<sup>ème</sup> ed., New York, McGraw-Hill, 1989

<sup>534</sup> **Nash, J.** *The bargaining problem*, *Econometrica*, vol. xvIII, 1955

<sup>535</sup> **Savall, H., Zardet, V.** *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface de S. Pasquier, Paris, Économica, 1995

**Quant aux méthodes**, il existe trois grandes familles d'esprits qui se sont opposées et ne cesseront d'interagir. De façon réductrice et simplifiée, il y a ceux qui raisonnent, ceux qui observent et ceux expérimentent, soient les « déducteurs », les « inducteurs » et les « abducteurs ». Nous l'avons déjà exposé dans la formulation des hypothèses dans la première partie.

Ainsi, les « déducteurs » ou les « abstraiteurs » pensent que le sujet économique est doué de rationalité, que la logique de ses calculs permet de concevoir un ordre économique mathématique et cohérent. Cette approche n'est pourtant pas dénuée de nombreux écueils (Upinsky, 1985<sup>536</sup>; Boltanski et Thevenot, 1991<sup>537</sup>; Besson, 1992<sup>538</sup>; Guerrien, 1992<sup>539</sup>). C'est cette pensée qui secrète l'image d'un *homo oeconomicus* que nous critiquons. Un tel homme n'existe évidemment pas, il n'est qu'une hypothèse de travail surajoutée, un homme en quelque sorte *essentiel*.

Quant aux « observateurs » ou les « inducteurs », ils ne formulent pas d'hypothèse au départ de leur étude. Ils se disent neutres, sans préjugés. Ils photographient la réalité et s'intéressent plus à ce qu'on appelle aujourd'hui le milieu, l'environnement. Ils ne se demandent pas si l'homme a une attitude rationnelle, logique ou illogique : l'homme est pour eux un sujet *existentiel*.

Dès lors une convergence ne peut-elle pas s'esquisser entre plusieurs méthodes, voire une rencontre ? Si cela était le cas, il n'y aurait évidemment pas à opposer deux attitudes de l'esprit mais plutôt à rechercher un processus de relativisation de la connaissance scientifique (cf. fig. 2.02 et fig. 2.03 avec un tableau comparatif, tiré de Micallef, 1984<sup>540</sup>) et une expérimentation de l'interaction avec le réel. Cet homme pour les « abducteurs », serait un homme qui se construit, un sujet *Auteur*.

**Figure 3.01** : Processus de relativisation de la connaissance scientifique selon Micallef (1984, op. cit.)

---

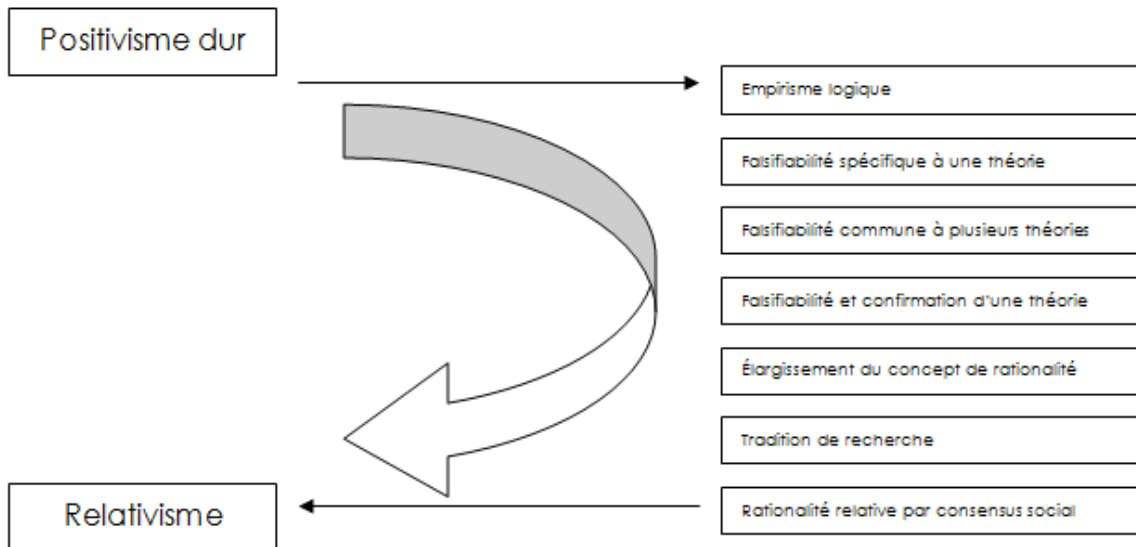
<sup>536</sup> Upinsky, A.-A. La perversion mathématique : l'œil du pouvoir, Paris, Éd. Du Rocher, 1985

<sup>537</sup> Boltanski, L. ; Thevenot, L. De la justification : les économies de la grandeur, Paris, Gallimard, 1991

<sup>538</sup> Besson, J. L. La cité des chiffres, Paris, Éd. Autrement, 1992

<sup>539</sup> Guerrien, B. Les bases du modèle néo-classique, in Problèmes économiques, vol. 2277, mai 1992, pp. 1-5

<sup>540</sup> Micallef, A. Positivisme et relativisme en théorie commerciale: analyse d'une évolution et nouvelle formulation, Économie et Sociétés, in Sciences de Gestion, vol. XVIII, 1984, pp. 49 et 52



**Figure 3.02 :** Comparatif entre vision positiviste et relativiste de la science

Science positiviste	Science relativiste
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La science découvre la vraie nature de la réalité.</li> <li>▪ Seule la logique de justification est nécessaires pour comprendre la science.</li> <li>▪ La science peut être comprise sans considérer les facteurs culturels, sociaux, politiques, économiques.</li> <li>▪ La science est objective.</li> <li>▪ La connaissance scientifique est absolue et cumulative.</li> <li>▪ La science est capable de découvrir les lois universelles qui gouvernent le monde extérieur.</li> <li>▪ La science produit des théories qui vont de plus en plus près de l'absolue vérité.</li> <li>▪ La science est rationnelle puisqu'elle suit les règles formelles de la logique.</li> <li>▪ Il y a des règles spécifiques qui rendent une science valide par exemple : falsification).</li> <li>▪ Les scientifiques soumettent leurs théories à une falsification potentielle à travers des tests empiriques rigoureux.</li> <li>▪ Les procédures de mesure n'influencent pas ce qui est mesuré.</li> <li>▪ Les données fournissent des repères objectifs pour tester les théories.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La science crée plusieurs réalités.</li> <li>▪ Les processus de création, de justification, de diffusion des théories à travers la communauté des chercheurs sont nécessaires pour comprendre la science.</li> <li>▪ La science est un processus social et ne peut pas être comprise sans considérer les facteurs culturels, sociaux, politiques, économiques.</li> <li>▪ La science est subjective.</li> <li>▪ La connaissance scientifique est relative à un contexte particulier et à une période de temps dans l'histoire.</li> <li>▪ La science crée des idées qui sont dépendantes du contexte, c'est à dire relatives à un champ de référence.</li> <li>▪ La vérité est une évaluation subjective qui ne peut être tendue au-delà du contexte fourni par la théorie.</li> <li>▪ La science est rationnelle dans la mesure où elle cherche à améliorer le bien-être individuel et dans la société, en suivant tout ce qui peut avoir un sens dans cette recherche.</li> <li>▪ Il y a plusieurs moyens de rendre une science valide qui dépendent de situations diverses.</li> <li>▪ Les scientifiques recherchent une confirmation pour vendre leurs théories.</li> <li>▪ Rien ne peut être mesuré sans être changé.</li> <li>▪ Les données sont créées et interprétées par les scientifique par une variété de théories et aussi sur des supports de théorie.</li> </ul>



Aussi, pratiquant la recherche-intervention, notre propos s'intéresse au concept de la connaissance *rationnelle* ou connaissance *positive* qui se définit par rapport aux faits, c'est-à-dire par rapport à une ou plusieurs réalités (Micallef, 1984<sup>541</sup>), mais surtout en ce qu'elle complète les trois approches par le concept de « relativisme ». Une telle rencontre est concevable et peut s'affirmer avec l'émergence du constructivisme.

Nous rappelons ce qu'est le constructivisme en suivant Paul Watzlawick (1988<sup>542</sup>) : «... si ce que nous savons dépend de comment nous sommes parvenus à le savoir, alors notre conception de la réalité n'est plus une image vraie de ce qui se trouve à l'extérieur de nous-mêmes, mais elle est nécessairement déterminée aussi par les processus qui nous ont conduits à cette conception. ».

Watzlawick fait une distinction fort intéressante entre invention et découverte : «...toute prétendue réalité est - au sens le plus immédiat et concret du terme - la construction de ceux qui croient l'avoir découverte, et étudiée. Autrement dit, ce qu'on suppose découvert est en fait une invention, mais, l'inventeur n'étant pas conscient de son acte d'invention, il la considère comme existant indépendamment de lui. ».

Par ailleurs, le constructivisme en sciences de gestion est aussi présenté par Yvonne Giordano (1991<sup>543</sup>) : «... le constructivisme peut, en première approximation, se définir comme un ensemble de théories postulant que le monde n'est pas connaissable au-delà de notre expérience et s'opposant ainsi au postulat d'une "réalité" ontologique».

Le même auteur nous décline les grands principes du constructivisme selon Jean-Louis Le Moigne, à savoir :

- **la représentabilité de l'Expérience du réel** qui est l'impossibilité à concevoir un monde indépendant de notre expérience. (...) « La connaissance ne reflète pas une réalité ontologique "objective", mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience. »
- **Le principe de l'Univers construit** selon lequel nous construisons notre réalité du monde par des processus récurrents d'expérimentation/inférences. Dès lors, nous expérimentons "une" réalité, non "la" réalité ;

---

<sup>541</sup> **Micallef, A.** Positivisme et relativisme en théorie commerciale: analyse d'une évolution et nouvelle formulation, Économie et Sociétés, in Sciences de Gestion, vol. XVIII, 1984, pp. 31-61

<sup>542</sup> **Watzlawick, P.** L'invention de la réalité : comment savons-nous ce que nous croyons savoir ? Contribution au constructivisme, Paris, Seuil, 1988

<sup>543</sup> **Giordano, Y.** Décisions et organisations : quelles rationalités ?, in Économie et Société, vol. 4, avril 1991, pp. 161-194

- **le principe de Projectivité** (ou interaction sujet/objet) : "Ce principe pourrait être dénommé "théorie de l'observateur" au sens où il ne peut y avoir "observations" indépendamment des observateurs qui les font. La scientificité est une propriété de celui qui décrit, non de ce qui est décrit. Il s'agit donc d'une épistémologie du système observant, non du système observé.";
- **le principe d'Action intelligente** qui concerne l'invention des stratégies adéquates pour évaluer cette interaction sujet/objet.

Le cœur des positions constructivistes est donc l'idée que la connaissance active est construite par l'individu dans ses interactions continues avec les phénomènes qu'il perçoit/conçoit. Cet individu est un Auteur pour nous et se trouve être le deuxième pilier de notre recherche scientifique.

Ainsi pour la recherche, une science pure ou conceptuelle pourrait se constituer sans s'occuper des faits observables. Dans notre approche positive ou expérimentale, ou encore appliquée, la science se forme au contraire à partir d'observations méthodiquement recueillies. On pourrait aussi parler de connaissance *abstraite* et de connaissance *concrète*, la première étant générale, universelle, détachée du temps et de l'espace – c'est le sens littéral du mot abstrait –, la seconde toujours incarnée, c'est-à-dire toujours liée à l'espace, au temps et au sujet, au champ de référence. C'est à partir de cette connaissance concrète qui sera formalisée puis « réexpérimentée », que s'est institué l'Autorat socio-économique.

En effet, la mission de l'économiste est d'observer le monde dans lequel il vit (Schumpeter, 1954<sup>544</sup>), de recommencer sans cesse ces observations et de les mettre en ordre (Muchielli, 1991<sup>545</sup>). De cette mise en ordre, peut-être résultera-t-il en fin de compte des répétitions en chaîne, qui permettront de mettre en évidence ce que les autres appelaient des lois. Mais est-ce que les lois ne seraient alors que des résultantes plus que des points de départ ? C'est ce que nous allons explorer dans la section suivante.

### 3.2.2 De la recherche scientifique

La recherche scientifique correspond à un besoin de l'homme, celui de connaître et de comprendre le monde ainsi que la société dans lesquels il vit. Ce besoin n'a pas a priori de justification économique ou politique; cependant il constitue, en quelque sorte, différentes

---

<sup>544</sup> Schumpeter, J. History of economic analysis, Oxford, Oxford Univ. Press, 1954

<sup>545</sup> Muchielli, A. les méthodes qualitatives, Paris, PUF, 1991

finalités : de la survie aux vécus d'expériences optimales en passant par les caps identitaires et de réalisation de soi (Anzieu & Martin, 1990<sup>546</sup>; March & Simon, 1991<sup>547</sup>).

En somme, même dans ses aspects les plus fondamentaux, la recherche scientifique devrait s'appuyer sur un management stratégique qui impliquerait une maîtrise de la nature et de tout ce qui est relié à l'homme. Associée, de plus en plus à la technologie et aux potentiels de toutes les dimensions humaines, elle pourrait alors s'afficher comme un enjeu majeur de performances et de croissance (David, 1971<sup>548</sup>; Papon, 1978<sup>549</sup>).

Pour s'en convaincre, un rapide coup d'œil en arrière, nous montre que l'émergence progressive d'une science moderne du management stratégique, ouverte aux hypothèses et aux théories nouvelles ainsi qu'à l'expérimentation, fut contemporaine de l'apparition, pendant la Renaissance, d'un monde de marchands à qui les méthodes des scientifiques devaient fournir des clés pour comprendre l'homme et la société. Il faut noter, dans ce contexte, le rôle important des applications des sciences et des techniques en tant que facteur d'expansion commerciale (Salomon, 1992<sup>550</sup>).

L'idée que la science pouvait donc devenir l'élément central d'une conception du progrès émergea petit à petit, portée par les élites et une partie des classes dirigeantes : "...la science peut et doit être organisée et appliquée à l'entreprise, pour améliorer et transformer les conditions de vie...(in *La Nouvelle Atlantide, de Francis Bacon*", Ladrière, 1977<sup>551</sup>). Ainsi la quasi-totalité des pays industrialisés, comme également les pays du Tiers Monde, ont été progressivement conduits à déterminer des politiques de la science et de la technologie. Elles président donc à la mise en œuvre de programmes pour produire des connaissances qui aient une application économique et sociale.

La recherche scientifique ainsi que la maîtrise organisationnelle et technologique représentent alors pour une entreprise, comme pour l'agent socio-économique, un investissement important qui couvre tous les domaines d'activité du management stratégique. Même si la prise de conscience de l'importance de la maîtrise opérationnelle comme facteur de la croissance économique n'a été que très tardive, comme le rappelle Freeman (Freeman et

---

<sup>546</sup> **Anzieu, D. ; Martin, J.-Y.** *La dynamique des groupes restreints*, 9<sup>ème</sup> éd. Paris, PUF, 1990

<sup>547</sup> **March, J. G. ; Simon, H. A.** *Les organisations : problèmes psychosociologique*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris, Dunod, 1991

<sup>548</sup> **David, J. Ben** *The scientist's role in society*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1971

<sup>549</sup> **Papon, P.** *Le pouvoir et la science en France*, Paris, Le Centurion, 1978

<sup>550</sup> **Salomon, J. J.** *Science et politique*, Paris, Économica, 1992

<sup>551</sup> **Ladrière, J.** *Les enjeux de la rationalité*, Paris, Aubier, 1977

Soete, 1990<sup>552</sup>, Freeman et Foray, 1992<sup>553</sup>), elle démontre la force du lien qui existe entre celle-ci et l'activité de recherche scientifique.

Aussi les réflexions sur l'organisation, les relations, l'impact du management stratégique sur l'entreprise et les enjeux économiques de la science et de la technologie permettent de mieux mesurer l'importance et la portée de la nécessité de recherche de cohérence et d'appropriation des connaissances (acquisition) qui enrichit l'homme et la collectivité (Archier & Sérieyx, 1988<sup>554</sup>).

En effet, cela confirme que la finalité du management stratégique, en terme de recherche scientifique, a aussi une dimension éminemment sociale, tant au niveau du processus que des résultats. En effet, en plus de l'acquisition et de la restitution (processus), c'est encore le plus souvent par les hommes que sont avancées et diffusées les idées neuves dans les entreprises (applications pratiques sous forme de résultats).

Leur importance est double :

1. *elle est économique*, car ils permettent de développer des technologies et des processus opérationnels utiles à l'ensemble de l'entreprise; et
2. *elle est socio-politique* (Dickson, 1984<sup>555</sup>), car elle n'a pu acquérir un tel « statut » social que dans la mesure où la direction d'entreprise, l'État moderne ainsi que la collectivité ont perçu son caractère "opérationnel" (elle est riche d'applications) et qu'elle pouvait être l'allié objectif du pouvoir politique.

***Le management stratégique*** est donc aujourd'hui l'une des composantes essentielles de l'activité humaine dans les sociétés modernes ***avec ses quatre enjeux de nature différente : culturel, économique et social, stratégique au sens large (stratégique et tactique) ainsi qu'organisationnel.***

Il influence et oriente donc la vision que ceux-ci ont de leur avenir sur des objectifs soutenables, durables et équitables en leur permettant de répondre (valeur de prédiction et d'évaluation) à des demandes économiques, sociales et culturelles appliquées (valeur de réalisation) en fonction de besoins identitaires, et transformants (structure-fonction-organisation).

Aussi, il est clair que l'intégration des démarches de progrès et de maturation dans une entreprise ainsi que pour ses agents, dépend beaucoup des modes d'organisation des activités

---

<sup>552</sup> Freeman, C. ; Soete, L. New explorations in the economics of technological change, Londres, pinter, 1990

<sup>553</sup> Freeman, C. ; Foray, D. Technologie et richesse des nations, Paris, Economica, 1992

<sup>554</sup> Archier, G. ; Sérieyx, H. L'entreprise du troisième type, Paris, Seuil, 1988

<sup>555</sup> Dickson, D. The new politics of science, New York, Pantheon Books, 1984

de recherche-développement en son sein (Salomon et Schmeder, 1986<sup>556</sup>). L'entreprise doit non seulement savoir gérer rationnellement son développement technologique, éviter les cloisonnements qui s'opposent à la diffusion des résultats de la recherche, promouvoir l'innovation, faciliter les relations internes-externes, les services de production et de marketing (Landes, 1975<sup>557</sup> ; Papon, 1990<sup>558</sup>).

Enfin, la prospective et les méthodes plus complexes de la prévision technologique sont incontestablement utiles, néanmoins elles ne permettent pas d'anticiper des découvertes et des innovations révolutionnaires (Découflé, 1978<sup>559</sup> ; Papon, 1983<sup>560</sup>).

De plus, le développement du savoir scientifique dépend de la société dans laquelle se font les découvertes (Bernal, 1967<sup>561</sup>), cependant le contenu lui-même de ce savoir étant neutre, ce sont véritablement toutes les dimensions humaines (richesses humaines) et les aspects techniques (autres ressources) qui sont en jeu et qui pourraient servir à découvrir de nouvelles lois de la nature ainsi qu'à enrichir le développement sociétal (Mumford, 1973<sup>562</sup>).

Enfin la science ne joue pas seulement, un rôle manifeste dans la société. Elle a aussi en tant que *corpus* de connaissances savantes, une fonction plus cachée qui l'associe étroitement au pouvoir (Schatzman, 1971<sup>563</sup>). Il y a donc un statut de dépendance de l'homme de science à l'image de l'état d'obligation du management stratégique, dans ses moyens d'expérimentation comme dans ses outils de travail et ses objectifs.

En effet, trois difficultés peuvent se présenter :

1. cette expérimentation ne peut avoir lieu sans la motivation et le consentement de l'individu ou du groupe ;
2. le sujet (l'individu ou le groupe) et/ou l'objet se modifient au cours de l'expérience ;
3. la représentation (la théorie), étant étroitement liée à un projet (une action sur le sujet), n'est pas libre de toute influence idéologique et praxéologique (Lewin, 1959<sup>564</sup> ; Marshall, 1971<sup>565</sup> ; Bastin, 1970<sup>566</sup>). De plus, le calcul omniprésent peut trop aisément servir à faire prendre un choix politique pour une vérité objective sous prétexte qu'il n'y a de science

---

<sup>556</sup> **Salomon, J. J. ; Schmeder, G.** Les enjeux du changement technologique, Paris, Economica, 1986

<sup>557</sup> **Landes, D. S.** L'Europe technicienne, Paris, Gallimard, 1975

<sup>558</sup> **Papon, P.** Les logiques du futur, Paris, Hachette, 1990

<sup>559</sup> **Découflé, A. C.** Traité élémentaire de prévision et de prospective, Paris, PUF, 1978

<sup>560</sup> **Papon, P.** Pour une prospective de la science, Paris, Seghers, 1983

<sup>561</sup> **Bernal, J. D.** The social function of science, Cambridge, MA, MIT, 1967

<sup>562</sup> **Mumford, L.** Le mythe de la machine, techniques et développement humain, Paris, Fayard, 1973

<sup>563</sup> **Schatzman, E.** Science et société, Paris, Laffont, 1971

<sup>564</sup> **Lewin, K.** Psychologie dynamique. Les relations humaines, Paris, PUF, 1971

<sup>565</sup> **Marshall, A.** Principes d'économie politique, 2 vol. , New York, Gordon & Breach, 1971

<sup>566</sup> **Bastin, G.** Les techniques socio-métriques, 3<sup>ème</sup> éd., Paris, PUF, 1970

que là où il y a mesure (Courtial, 1994<sup>567</sup>). Cela mène rapidement à la confusion et à des conflits d'autorité (Pauwels & Bergier, 1960<sup>568</sup>).

Aussi pour notre recherche-intervention scientifique concernant le management stratégique et la stratégie d'Auteur, nous avons eu pour but d'observer et de rechercher des invariants de gestion incarnés par des Auteurs socio-économiques dans un champ de recherche spécifié. Puis nous avons effectué une application de l'ingénierie managériale stratégique (IMS, cf. première partie), en terme de modes d'investigation, de pilotages et d'évaluations de changement de gestion de l'organisation. Cette analyse des changements nous a permis d'en extraire des informations afin de valider nos hypothèses.

Ce fil conducteur qui a conduit cette recherche pour la validation du paradigme de l'Autorat socio-économique en passant par les quatre étapes préconisées par Elisabeth Hirschman (1986<sup>569</sup>) :

1. la conceptualisation a priori,
2. l'investigation exploratoire,
3. l'immersion du chercheur dans le phénomène à observer,
4. la construction d'une interprétation et la vérification expérimentale.

Cependant nos prétentions s'en tiendront à la modélisation interprétative (mise en évidence de processus socio-économiques qui interviennent afin de pouvoir décrire un objet) et à l'élaboration paradigmatique (élaboration d'un meta-modèle spécifique à un champ de connaissance), mais non à la production d'une théorie, car des quatre items de base de validation scientifique (observation, construction, vérification et finalité), les deux derniers nous apparaissent trop ambitieux dans le cadre de notre recherche et souffriraient d'un manque de validation sur de plus vastes échantillons.

Enfin dans le cadre de la recherche d'invariants, la stratégie d'Auteur comprend les transformations Autorales (cf. tableau 1.03, p. 110). Ces transformations ont pour effet l'observation de « changements », qui s'appuient sur différents items de réalisation (leadership, responsabilité, entropie et productivité, maturité et développement socio-économique).

Ainsi ces transformations construiront le pôle morphologique de l'Autorat sous forme de signes distinctifs et enserrant les actions de l'Auteur en fonction de ses valeurs et de ses

---

<sup>567</sup> Courtial, J.-P. *Science cognitive et sociologie des sciences*, Paris, PUF, 1994

<sup>568</sup> Pauwels, J. ; Bergier, J. *Le matin des magiciens*, Paris, Gallimard, 1960

<sup>569</sup> Hirschman, E. *Humanistic inquiry in marketing research : philosophy, method and criteria*, in *Journal of marketing research*, vol. 23, août 1986, pp. 237-249

représentations. De la sorte, le paradigme de l'Autorat socio-économique apporte un appui considérable à la scientificité du management stratégique en le contraignant à se mesurer avec les lois naturelles de l'équilibre et de la dynamique (sciences « dures »). En effet, ce qui est sûr, stable, vrai, mesurable et incontournable, c'est que tout change, tant au niveau des fondements (Hafsi et Fabi, 1997<sup>570</sup>) qu'au niveau des capacités au changement (Hafsi et Demers, 2003<sup>571</sup>).

Ainsi la lecture du management stratégique concernant ces transformations nous conduit vers quatre domaines différents :

1. **la continuité dans le changement** : renvoie au changement en tant que processus ainsi qu'à ses facteurs endogènes et exogènes,
2. **l'entropie**, l'ordre, le désordre et l'irréversibilité, la résilience,
3. **les caractéristiques de l'équilibre**, de l'homéostasie et de la régulation, des prévisions et de l'anticipation,
4. **le mouvement en économie** : cinématique, cycles, seuil, crise conjoncture, récession, dépression, expansion, croissance influençant la productivité.

Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle représente déjà pour chacun de ses items des développements méritant une thèse pour eux-mêmes. Dans un souci de concentration sur les items centraux de notre recherche, nous traiterons donc du changement à l'intérieur du prochain chapitre et les démarches de progrès ainsi que pérennité et résilience sous les deux prochains volets du présent chapitre. Quant au troisième et au quatrième point, nous ne les exposerons pas ici. Seules certaines assertions y faisant référence seront reprises plus avant dans la thèse. C'est ce que nous allons détailler maintenant.

### 3.2.3 Démarches de progrès

La première étape de cette lecture du changement est certainement sa prise en compte en tant que processus et son incontournable occurrence. Ainsi, dans la masse indistincte des faits de changement, un peu d'ordre est introduit dès que l'observateur accepte de le traiter comme **un processus suivant les applicatifs de transformation, de transmission, de transduction, de modification et de conversion** (Lewin, 1971<sup>572</sup>). C'est pourquoi l'Herméneutique Autorale est si importante et qu'elle implique une démarche volontariste de l'Auteur.

---

<sup>570</sup> Hafsi, T.; Fabi, B. *Les fondements du changement stratégique*, Montréal, Transcontinental, 1997

<sup>571</sup> Hafsi, T.; Demers, C. *La capacité de changement des organisations*, Montréal, Transcontinental, 2003

<sup>572</sup> Lewin, K. *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, Paris, PUF, 1971

*Cette démarche peut être qualifiée de progrès car elle sert une finalité d'amélioration* (cf. fig. 1.03, p. 45) *mais aussi de clarification* dans le processus d'élaboration et de sélection des choix. En effet, sous la guidance de cette démarche, les énoncés et les réalisations gagnent non seulement *en précision* ; il s'agit de la manière dont telle technique, telle organisation, ou telle pratique s'est enrichie ou appauvrie par l'acquisition ou la perte de tel « trait » de maturation ou de motivation ( par ex. d'indépendance ou d'autonomie), mais aussi *en transdisciplinarité* : il s'agit ici des mécanismes de contact, d'échange, avec les relations subséquentes de supériorité, d'appartenance et/ou de réalisation de Soi, qui sont susceptibles d'être étudiés quel que soit le « trait » diffusé, quel que soit l'« item » de changement considéré (Mandon, 1990<sup>573</sup>).

Quant à la nature du processus, à l'enchaînement des phases et à leur production, les économistes, et spécialement Schumpeter (1981<sup>574</sup>) avec sa théorie de l'« innovation », nous apprennent beaucoup et nous offrent des éléments importants pour accréditer une théorie sociologique du changement propice à l'Autorat socio-économique.

En effet, l'innovation, telle que l'entend Schumpeter, constitue une combinaison originale avec l'invention, qui sont irréductibles aux situations antécédentes et à leurs conditions. Il ne suffit pas pour que l'invention apparaisse (créativité), qu'une demande, même solvable, lui pré-existe, que les besoins auxquels elle apporte satisfaction soient déjà présents et même urgents. Il ne suffit pas non plus que soit préalablement donnée une nouvelle technologie pour que l'innovation et son exploitation proprement économique soit possible : l'innovation ne se confond pas avec la découverte. C'est pourquoi nous avons contracté ces deux termes sous *le vocable d'innovation* comme caractéristique distinctive de l'Auteur par rapport à l'acteur.

De même, si un « innovateur » est requis, à la fois au niveau de l'invention scientifique, de l'application technologique (recherche, développement et production en série), du management stratégique, de l'exploration et de la connaissance du marché des éventuels consommateurs, de la prospection et de la mise en œuvre des moyens, ces diverses interventions doivent être relayées sous peine de ne pouvoir s'enchaîner les unes les autres et de ne point produire l'effet d'entraînement sans lequel le processus d'innovation tourne court et parfois même revient sur ses pas.

Cet apport de nouveauté est donc essentiel et va transformer de façon irréversible l'action collective, l'entreprise et ses agents.

---

<sup>573</sup> Mandon, D. *Culture et changement social*, Lyon, Chronique sociale, 1990

<sup>574</sup> Schumpeter, J. A. *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, 1990



Deux phénomènes caractéristiques du processus de transformance sont alors mis en œuvre : *la métaphore* (transport et appropriation de sens) et *la métamorphose* (transport de formes, de signes, de liens) en tant qu'éléments moteurs de conversion, de mutation et de transduction.

Ce progrès s'exprime également par rapport aux facteurs de changement en jeu dans le processus de transformation. Ces caractéristiques positionnent l'impact de l'Autorat socio-économique pour les sciences de gestion par analogie à l'historique du développement de l'économie. Ces facteurs sont endogènes et exogènes et les enseignements qu'ils génèrent pour notre recherche sont consignés dans le N° 26 des réflexions en annexe.

Par ailleurs, il demeure que ces transformations se lisent et se mesurent également par un deuxième axe (le 1<sup>er</sup> était les DPM<sup>2</sup>) qui est celui de leur faculté à résister aux phénomènes d'entropie (développement du désordre) grâce au management stratégique (organisation et planifications) pour qu'un futur, qu'un demain ne soit pas illusoire. Cette faculté de résistance, d'organisation et de planification trouve sa source dans *les concepts de pérennité et de résilience*. C'est ce que nous allons voir dans la section suivante.

#### 3.2.4 Pérennité et résilience

Alors que de nombreuses entreprises « naissent », d'autres « meurent ». Ce renouvellement, entre créations et disparitions, invite à se poser une question centrale: celle de leur pérennité.

Certes qu'il irait de soi qu'une entreprise croisse, mais comme nous le verrons dans le chapitre de la croissance (troisième partie de la thèse), cela est loin d'être évident.

En effet, les plus grands économistes (Adam Smith, David Ricardo, Karl Marx, Joseph Schumpeter, Robert Solow, Douglas North, Robert Lucas) ont cherché à élucider les ressorts de la croissance et les conditions de sa pérennité.

Quels sont les facteurs à l'origine de ce phénomène ? Pourquoi certains pays n'arrivent-ils pas à décoller ? Quelles sont les responsabilités respectives de l'initiative privée et de l'intervention publique dans ce phénomène ?

Ces questions ont d'autant plus d'acuité que la croissance participe à l'amélioration des conditions de vie, donc aux échanges. Alors n'existe-t-il pas un conflit d'intérêts entre d'une part, cette augmentation des quantités de biens produits et d'autre part, les efforts consentis pour obtenir ce résultat ? Ou bien les relations d'échange ne s'exercent-elles pas, ou plus ?

Ces interrogations essentielles renvoient à la finalité et à l'optimalité de la croissance<sup>575</sup> qui poussent l'Auteur à explorer les faits d'une phase active et volontaire, c'est-à-dire pro-active de la croissance, afin d'envisager son développement comme moteur d'évolution plutôt que comme résultat.

Ainsi l'axe de pérennisation, même s'il est implicite et renvoie à la face cachée du management (Cf. annexe 06), s'appuie sur le concept de base de l'échange dans la stratégie

---

<sup>575</sup> **Croissance** La notion de croissance s'est imposée d'abord à l'esprit humain par l'observation de l'augmentation de taille des êtres vivants. Puis l'emploi du mot s'est élargi, soit par application à divers produits de leurs activités ou par métaphore (la croissance d'une passion), soit par simple confusion avec le terme plus général d'accroissement.

**La croissance peut être présentée comme l'augmentation progressive de l'une ou l'autre des caractéristiques d'une unité ou d'un phénomène, se poursuivant sans perte de l'individualité ni interruption de l'activité fonctionnelle. La croissance est donc davantage qu'un déplacement de l'équilibre entre deux faces d'un métabolisme (synthèse et dégradation), elle implique une périodicité cyclique et volontaire de développement. Elle fait aussi apparaître un troisième terme sous forme d'un phénomène nouveau qui est celui des interactions. Une unité ne peut croître toute seule sans échanger, comme le développement de l'intelligence ne peut être que social (selon Piaget). C'est pourquoi la croissance est un terme constitutif et procédural de l'Autorat socio-économique et non envisagée comme un simple résultat.**

Une telle définition est assez large pour englober non seulement la croissance d'une population, mais encore celle d'une ville ou la croissance économique, fruits du travail humain, qui se rapprochent d'ailleurs, sur bien des points, de la croissance biologique par le jeu complexe des corrélations qu'elles font intervenir. En revanche, il n'est pas permis de parler de croissance là il n'y a simplement que multiplication : à côté de l'unité mère servant de modèle se forme en effet, par assemblage de ses éléments, une autre unité qui ne s'individualise et ne devient fonctionnelle que brusquement, une fois complètement terminée. La croissance est, au même titre que l'assimilation, une propriété fondamentale de tous les êtres vivants, si l'on excepte cependant le cas de la multiplication ou de la réplication.

Croissance et multiplication ne sont que deux phénomènes plus ou moins liés. Dans la multiplication des individus, c'est-à-dire la croissance de la population qu'ils constituent, il s'agit d'un résultat de l'alternance de croissances et de divisions (réplication).

**La croissance de l'unité résulte donc de la combinaison des phénomènes de croissance et de multiplication.** Mais il peut y avoir croissance sans division, comme dans le cas des cellules « permanentes », nerveuses par exemple. Inversement, il peut y avoir multiplication sans croissance en volume et en poids, comme au début de l'embryogenèse. Il convient aussi de préciser à quel niveau d'organisation est étudiée la croissance : organites, cellules, tissus, organes, organisme. On peut en effet observer, dans la peau de l'homme adulte par exemple, une croissance et une multiplication cellulaires sans croissance au niveau du tissu.

La description du développement d'un organisme, de la maturation, ne peut se limiter aux phénomènes quantitatifs de la croissance ; il comprend aussi des phénomènes qualitatifs, réunis sous le terme assez vague de **différenciation**. La distinction entre les deux n'est pas toujours aisée. Au cours de l'organogenèse, une certaine forme de croissance est souvent le support obligé de la différenciation. Au cours du développement postnatal, d'autre part, bien des changements de forme, qualitatifs en apparence, ont pu être décrits entièrement par quelques formules mathématiques simples (*allométrie*) ; **le terme de croissance différentielle** est utilisée.

Un bon *critère de croissance* doit se prêter à des mesures faciles, précises, fidèles et, autant que possible, non destructrices.

Par ailleurs, il existe des phénomènes curieux des problèmes de croissance qui aboutissent parfois à des évaluations et à des résultats erronés. Ainsi, dans une tige en voie d'allongement, ce n'est pas dans la zone de croissance morphologique la plus rapide que les synthèses protéiques sont au maximum, mais de part et d'autre de celle-ci. Ce qui implique qu'en définitive, le chercheur doit choisir dans chaque cas, suivant l'expérience étudiée, le meilleur critère de croissance. Dans le cas de l'AUTORAT socio-économique, nous avons déterminé quatre critères de croissance qui sont les investissements, l'évolution, la maturité du développement socio-économique et l'accumulation.

d'Auteur, qui va nous permettre d'en rappeler les différents items : leadership, innovation, négociation et acquisition.

Cependant le concept de pérennisation, qui renvoie à l'évolution et la maturité, ne suffit pas à lui seul pour expliquer la croissance. En effet, il doit être complété par celui de la résilience, qui est la capacité volontaire de retomber sur ses pieds, de garder le cap, d'assurer la continuité d'un organisme ou d'une société en fonction de ses investissements. Cette résilience contribue également à maintenir une certaine permanence et résistance individualisée grâce aux accumulations<sup>576</sup> dans un environnement turbulent.

La notion de résilience est donc centrale pour l'Autorat socio-économique. Pour aborder cet aspect plus en détail, nous avons mis en annexe une réflexion (cf. § 27 des réflexions, in Table des annexes) qui étayera nos propos en montrant que la résilience joue un rôle encore très méconnu mais fondamental en économie notamment au sujet de la croissance (Richemond, 2003<sup>577</sup>).

Nous allons maintenant aborder dans la section suivante le concept d'entropie qui joue un rôle central dans la création de valeur de l'Autorat socio-économique ; c'est-à-dire dans la réalisation des performances.

### 3.2.5 De l'Entropie et de la création de valeur

Dès que l'on parle d'entreprise, il est forcément question d'autre chose qu'un rassemblement accidentel d'individus. La vie comme l'entreprise sont caractérisées par un certain *ordre* qui rend compte de l'organisation du système.

Cet ordre peut être principalement de deux sortes (Duhem, 1981<sup>578</sup>):

1. *l'ordre fonctionnel*, comme par exemple la nécessité pour le métabolisme des cellules et des agents de coordonner de milliers de réactions « chimiques » et de relations, c'est aussi l'ordre « vital » piagétien;

---

<sup>576</sup> **Accumulation** Action de mettre ensemble en grande quantité, de trésoreriser par les échanges, de stocker et de maintenir une énergie ou une matière dans le but de pouvoir la restituer dans un temps ultérieur.

Notons ici que dans une socio-économie résiliente, ce qui est permanent n'est pas nécessairement toujours défini de la même manière. En effet il existe une différence marquée entre une résilience qui assure la conservation intégrale d'un certain état de l'économie dans une socio-économie stationnaire et une résilience qui assure un certain régime de renouvellement, de changements sous forme de développements, c'est à dire une socio-économie dynamique. Pour bien jauger le degré de résilience d'une socio-économie et donc de pérennisation, il faut donc l'analyser selon ses différentes caractéristiques tant au niveau du processus que du résultat, car pour chacune d'elles la résilience prend un sens différent.

<sup>577</sup> **Richemond, A.** *La résilience économique*, Paris, Éd. d'Organisation, 2003

<sup>578</sup> **Duhem, P.** *La théorie physique, son objet, sa structure*, Paris, Vrin, 1981

2. *l'ordre architectural*, comme par exemple le code génétique, dont l'agencement ordonné des quatre bases déterminent un arrangement planifié de cellules pour former des tissus, puis d'un ensemble de tissus pour élaborer différents organes et répondent à des stratégies « managériales » pour que des actions permettent, par exemple, la spécialisation d'unités pour toutes autres productions et services.

Ainsi, chaque société suppose un ordre puisqu'il n'y a pas de société sans règles. Cet ordre se révèle au premier regard par un agencement organisationnel et de prescriptions auxquels se soumettent les membres du groupe ; une hiérarchie et/ou une fonction, qu'ils soient obligés (contrainte), soumis (limitations négociées) ou spontanément.

Cet agencement et ses prescriptions déterminent alors leur statut et leurs « rôles » selon des conventions et l'application de leurs obligations par une discipline qui, éventuellement, sanctionne les comportements aberrants. Tout manquement aux règles expresses ou implicites qui structurent l'édifice de la structure (socio-économique) constitue un désordre et une dysfonction qui lui est relative.

Cet écart est jugé d'autant plus sévèrement et fortement que les dangers entropiques sont forts et irréversibles sans l'intervention de facteurs extérieurs (Coveney, 1989<sup>579</sup>; Reichenbach, 1991<sup>580</sup>; Pomian, 1990<sup>581</sup>).

Ce désordre génère donc directement et/ou indirectement des coûts indésirables, visibles ou cachés selon la dysfonction qu'il génère...ou qui est analysée. Il dénote également le niveau de maturité du développement socio-économique auquel est rendu l'organisation qui le produit ou qui est capable de le gérer par une force organisante (du management stratégique) au moins de même niveau logique.

L'ordre est donc un moteur de cohésion et de cohérence, mais en tant que finalité, il s'opposerait paradoxalement à une certaine autonomie tout du moins à l'amélioration des performances de l'agent socio-économique (Cristallini, 1995<sup>582</sup>). En effet, selon le second principe de la thermodynamique, l'état d'évolution le plus probable de tout système isolé est l'état d'équilibre désordonné, c'est à dire d'entropie maximale. Ce second principe codifie aussi l'irréversibilité. Il se formule comme un bilan de la variation d'une fonction d'état du système, appelée *l'entropie*, communément désignée par la lettre S .

---

<sup>579</sup> Coveney, P. V. *L'irréversibilité du temps*, in La Recherche, vol. 207, février 1989

<sup>580</sup> Reichenbach, H. *The direction of time*, Berkeley, California Press, 1991

<sup>581</sup> Pomian, K. *La querelle du déterminisme*, Paris, Gallimard, 1990

<sup>582</sup> Cristallini, V. *Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations. Cas d'entreprises et d'organisations*, Thèse en sciences de gestion, ISEOR, Lyon II, juillet 1995

Il est à noter que la variation  $dS$  de l'entropie au cours d'une transformation du système peut toujours se décomposer en deux parties :

1. la variation  $deS$  due à l'échange d'énergie et de matière entre le système et le monde extérieur (niveau des interactions et comportementale) ;
2. la variation  $diS$  due à la production ou à la disparition d'entropie au sein du système (niveau interne et structurel).

Aussi le point de départ de l'évaluation de la production d'entropie est une formule qui relie la variation d'entropie  $dS$  à la variation d'énergie interne, à la variation de volume (structure) et aux vitesses des réactions chimiques qui se produisent dans le système (fonction), notamment la réponse du système envisagé aux stimuli extérieurs avec des coefficients de transport *qui obéissent aux relations de réciprocité* (en l'absence de champs magnétiques).

Ces points de définitions sont tout à fait applicables à l'entreprise, à ses agents et à la collectivité en tant que systèmes. Cependant, il reste une incompatibilité entre ce principe et l'apparition d'une vie ordonnée (Glansdorff et Prigogine, 1971<sup>583</sup>), c'est-à-dire entre une tentative d'explication causale des difficultés de résultats et l'efficacité du management stratégique (obtention de performances) (Cristallini, 1995<sup>584</sup>).

Ce point a été levé par Nicolis et Prigogine (1977<sup>585</sup>) qui considèrent les structures systémiques, comme celles des entreprises et de leurs agents, comme des états organisés spécifiques de non-équilibre, métastables. Elles exigent donc une dissipation constante d'énergie et de matière, d'où leur nom de *structures dissipatives* (De Groot et Mazur, 1984<sup>586</sup>).

En conséquence selon Prigogine, c'est par une succession d'instabilités que la vie est apparue. C'est la nécessité, c'est-à-dire la constitution physicochimique du système et les contraintes que le milieu lui impose, qui détermine le seuil d'instabilité du système. Et c'est le « hasard » qui décide quelle fluctuation sera amplifiée après que le système a atteint ce seuil et vers quelle structure, quel type de fonctionnement il se dirige parmi tous ceux que rendent possibles les contraintes imposées par le milieu. Cependant pour Ilya Prigogine, le rôle du hasard dans l'apparition de la vie reste très restreint : il se réduit à un choix entre diverses possibilités (Prigogine et Stengers, 1988<sup>587</sup>).

---

<sup>583</sup> **Glansdorff, P.; Prigogine, I.** *Structure, stabilité et fluctuations*, Paris, Masson, 1971

<sup>584</sup> **Cristallini, V.** *Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations. Cas d'entreprises et d'organisations*, Thèse en sciences de gestion, ISEOR, Lyon II, juillet 1995

<sup>585</sup> **Nicolis, G. ; Prigogine, I.** *Self-Organization in nonequilibrium systems*, New York, Wiley & Sons, 1977

<sup>586</sup> **De Groot, S.; Mazur, P.** *Nonequilibrium thermodynamics*, New York, Dover, 1984

<sup>587</sup> **Prigogine, I.; Stengers, I.** *Entre le temps et l'éternité*, Paris, Fayard, 1988

Bien entendu, la théorie qualitative des structures de non-équilibre est encore dans ses premières étapes, et nous devons nous attendre à de nombreux développements dans les années futures. Il est dès à présent remarquable de constater que la vie comprend à la fois des structures régulières et des structures chaotiques.

Ainsi il semble raisonnable, devant la généralité de ces processus, de penser que des systèmes présentant des dynamiques reliées à des « attracteurs étranges », ont pu jouer aussi un rôle dans la genèse des phénomènes observables. Peu à peu se modifie la compréhension que nous avons du statut du second principe de la thermodynamique, car dans les systèmes isolés, ce principe était attaché à l'idée de dégradation.

Cependant pour les systèmes vivants, ce principe rend au contraire possible des processus d'auto-structuration de métamorphoses successives. Il éclaire surtout pourquoi l'entreprise, l'individu ou la collectivité, en tant que « mini univers » mais considérés comme un Tout, suivent chacun une évolution cyclique sans connaître une dégradation irréversible. Cette évolution sous forme d'ascendance Autorale en tant qu'événement, est inséparable de l'influence sur l'ordre et la mesure (architectural et fonctionnel), et suivant von Neumann, à l'intérieur de cette dualité, il existe une réalité irréductible à la physique : la conscience humaine (Gleick, 1989<sup>588</sup> ; Prigogine et Stengers, 1988<sup>589</sup>).

Cette conscience humaine volontariste nous renvoie à une relecture de contenu de l'entropie, de son sens et de ses finalités. En effet, les hommes « entrent » en société pour accomplir en commun ce qu'ils ne peuvent pas réaliser seuls. Élémentaire ou complexe, cet objectif conditionne l'ordre auquel la société doit sa structure et son style. Par l'entremise de la finalité sociale, l'ordre trouve ainsi son assise et sa légitimité dans le consensus du groupe.

Il extériorise la cohérence indispensable pour qu'une certaine manière de concevoir la vie commune vienne potentialiser le besoin primordial de travailler et de vivre ensemble.

C'est bien pourquoi, dès que s'éveille la réflexion humaine, des images de l'ordre et de l'équilibre désirables se posent en rivales de l'ordre établi. Cependant de cette rivalité naît un désordre mais pas forcément un déséquilibre. Il s'agit ici d'un désordre dont l'origine réside dans l'opposition entre diverses conceptions de l'ordre ainsi que des finalités recherchées (motivations et besoins d'évolution) et non uniquement comme s'il provenait d'une réaction déséquilibrante à l'image « d'une réponse immunitaire face à une infection par le virus « TWF » nommé par Savall (suivant les théories de Taylor, Weber et Fayol) ». Ainsi au lieu

---

<sup>588</sup> Gleick, J. La théorie du Chaos, Paris, Albin Michel, 1989

<sup>589</sup> Prigogine, I.; Stengers, I. Les lois du chaos, Paris, Fayard, 1994

d'avoir un exercice de pouvoir « contre », on aurait une influence « pour » (système gyroscopique, pratique du vélo), en se concentrant sur la voie d'Autonomie, sur les enseignements des transformations et sur les buts à atteindre (Ascendance Autorale) et non sur des chutes ou des obstacles à éviter.

Ce qui donne toute l'ampleur de la tâche du management Autoral (stratégique et tactique) en tant que pilotage d'un système ouvert et de non-équilibre ainsi que d'outil de capitalisation d'expériences et de réalisation des potentiels issus des maturations successives nécessaires (Nicolis et Prigogine, 1977<sup>590</sup>).

Aussi en terme de « conflit », l'Autorat s'appuie sur une représentation constructive, négociée et non-violente de la résolution en attachant une importance capitale au sens (significations), aux influences sociales (Pérez et Mugny, 1993<sup>591</sup>) et aux liens de son occurrence. En effet, l'analyse stratégique révèle la permanence et les enjeux d'une rivalité entropique entre différents ordres et finalités, l'économie en révèle les résultats, la sociologie en analyse les ressorts, mais c'est en définitive la psychologie et la philosophie, voire la métaphysique qui seraient les mieux à même d'expliquer son caractère contributif au changement et à l'innovation (*cf.* la TEC<sup>592</sup>), ***car ce conflit met en cause les valeurs fondamentales autour desquelles s'ordonnent la condition humaine, ses motivations et ses croyances.***

Il n'est évidemment pas question d'envisager ici la nature ou le bien-fondé de ces valeurs, car elles engagent non seulement des problématiques relationnelles entre les individus eux-mêmes mais aussi entre les individus et la société. Cependant elles engagent surtout toutes les croyances relatives à la libre détermination, à l'édification de la paix et au bonheur en tant que but ultime. Toutefois, par-delà les doctrines ou les idéologies qui les mettent en œuvre, par-delà même les particularités que les images de l'ordre désirable doivent au milieu d'où elles

---

<sup>590</sup> **Nicolis, G. ; Prigogine, I.** Self-Organization in nonequilibrium systems: from dissipative structures to order through fluctuations, New York, Wiley & Sons, 1977

<sup>591</sup> **Pérez, J-A., Mugny, G.** Influences sociales: La théorie de l'élaboration du conflit, la TEC, Paris, Delachaux et Niestlé, 1993

<sup>592</sup> **TEC** Bien des conceptualisations partent du préjugé que le conflit est néfaste pour la société, les groupes ou les individus. La **Théorie d'Élaboration du Conflit**, développée par Pérez et Mugny (1993), prend le contrepied de cette idée, et soutient que le conflit est aussi le principal moteur du changement et de l'innovation.

Du conformisme à la conversion, les influences sociales relèvent toutes d'une divergence d'opinion, de jugement ou de comportement, introduite par quelque individu ou par quelque groupe. **Qui** introduit la divergence, et **à propos de quoi**, sont les deux facteurs qui orientent les significations du conflit sur les plans relationnel, cognitif et économique.

Les effets d'influence, manifestes ou latents, sont donc la conséquence de l'élaboration de conflits et de voies de leurs résolutions par ceux qui y sont confrontés. De nombreuses études expérimentales illustrent cette théorie. Les unes, menées en laboratoire, abordent les influences sociales et économiques sur des jugements perceptifs et sur des fonctionnements cognitifs tels que le raisonnement mais aussi sur l'analyse stratégique. D'autres, plus proches du terrain, s'interrogent sur les conflits qui mènent au changement d'attitude et l'engagement de l'action, à propos de thèmes de grande pertinence sociale et économique.

émanent, aux convictions qui s'y heurtent, aux forces qu'elles mobilisent, *il apparaît qu'elles sont toutes génératrices de mouvements et de transformations.*

La stratégie d'Auteur se veut donc une ébauche de réponse en tant que management stratégique de ces mouvements et de ces transformations, de ces états de non-équilibre entropiques (Lebowitz et Montroll, 1983<sup>593</sup>), car ils introduisent dans la conscience une énergie, un élan qui incite l'Auteur à réviser les relations établies. Ils le conduisent à formuler sur lui-même des projets et à susciter des influences pour entreprendre.

Si bien que l'opposition entre l'ordre et le désordre, loin d'exprimer un antagonisme irréductible entre plusieurs variables et/ou concepts contradictoires, fait au contraire ressortir leur complémentarité et la nécessité de dépassement du conflit qu'elle génère. Sinon on tombe dans des jeux de pouvoir égotiques d'acteurs (Kaufmann, 2001<sup>594</sup>).

Le jeu entropique donne donc à la dynamique Autorale le sens d'une dialectique heuristique où l'affrontement se résout par un dépassement, une herméneutique Autorale, une création de valeurs et un enrichissement. L'ordre « se fluidifie » en absorbant le mouvement et le mouvement « s'apaise » en s'inscrivant dans l'ordre, de sorte que solutions et réponses, toujours provisoires et évolutives, ne sont possibles que parce que le méta-équilibre se conjugue sur des bases constamment renouvelées et enrichies selon une logique structurale ascensionnelle à plusieurs centres (spirale et organisation progressive).

Cet espace donne donc lieu à l'évolution de modèles des sciences de l'organisation (Avenier, 1988<sup>595</sup>) pour faire face aux réticences<sup>596</sup> des décideurs quant aux différents modèles de prise de décision en situation de choix dans un environnement certain ou non (nature) ainsi qu'au

---

<sup>593</sup> **Lebowitz, J. L.; Montroll, E. W.** *Nonequilibrium phenomena*, North Holland, I, 1983

<sup>594</sup> **Kaufmann, J-C.** *Ego, pour une sociologie de l'Individu*, Paris, Nathan, 2001

<sup>595</sup> **Avenier, M.-J-** *Le Pilotage stratégique de l'entreprise*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Presses du C.N.R.S., 1988

<sup>596</sup> **Réticences** En effet, ces réticences peuvent être mises à nu sans trop de mal : la référence exclusive à la théorie microéconomique est devenue très insuffisante dans les sociétés complexes de la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Celle-ci propose en effet des représentations trop éloignées de beaucoup de phénomènes observables, tant du point de vue de l'évaluation des besoins ou des désirs des agents économiques que du point de vue de leurs rationalités respectives, ou encore du point de vue des interactions entre leurs comportements, voire entre leurs opinions.

On sait, en particulier, que la théorie microéconomique néo-classique a posé, de façon au moins implicite et jusqu'à la fin des années soixante, que seuls les prix étaient à l'origine d'interactions entre les agents économiques. Elle a toujours posé et continue de le faire, que les agents sont « observables » de l'extérieur, par les autorités qui en ont la charge ou par les analystes, sans qu'ils réagissent à cette observation lorsqu'elle peut conduire à une décision.

En réalité, on sait que les agents économiques, loin de se contenter de s'adapter aux prix de marché, réagissent aux décisions des autres acteurs du système, notamment des pouvoirs publics, voire à la seule annonce de mise en œuvre des procédures préparatoires à ces décisions. Des considérations du même ordre conduisent à penser que les critères utilisés pour la sélection des projets, qu'ils soient publics ou privés, ne peuvent, dans nos sociétés complexes, être déterminés indépendamment des processus de décision destinés à les mettre en œuvre. Or la théorie microéconomique était, à l'origine, totalement « anorganisationnelle ».



calcul économique de l'aversion du risque mixée au principe d'utilité (évaluation psychologique des gains).

Ainsi la modélisation de la décision n'a pas pour seule importance, ce qui serait déjà considérable en terme de management stratégique, d'aider à arrêter des choix d'investissements, de gestion de stocks, de concession dans une négociation ou de stratégie à long terme d'une entreprise.

Elle intéresse de façon primordiale les économistes, les sociologues et autres spécialistes des sciences sociales pour représenter les comportements d'acteurs<sup>597</sup> dans les systèmes qu'ils étudient. On parle dans ce dernier cas de modèles descriptifs de décision, par opposition aux modèles prescriptifs ou normatifs. Les perspectives sont évidemment diverses et quelques jugements sont parfois émis de façon excessive en raison de la confusion des différentes finalités auxquelles ils renvoient.

Ainsi la question est de savoir si un tel modèle de décision descriptif peut aussi être utilisé à des fins prescriptives par le management stratégique et à quelles conditions. Ces questions sont d'un grand intérêt pour l'Autorat socio-économique et nous allons explorer leur impact dans le prochain volet de ce chapitre.

### 3.3 Modèle de décision et rationalité Autorale de l'action

La définition comme l'étymologie s'accordent pour faire émerger du mot « décision » (*decidere*) l'idée de coupure (*caesura*), de rupture dans le sens de trancher entre deux ou plusieurs choix possibles, et donc de tension préalable. L'acte de décision montre donc de la

---

<sup>597</sup> **Comportements d'acteurs** Il est à noter que les « règles du jeu d'acteurs » qui s'établissent sont souvent celles obéissant aux normes de la rationalité limitée (procédurale). Il n'en est pas moins vrai qu'un acteur obéit aussi et avant tout aux critères stratégiques minima qui lui permettent de sauvegarder son influence au sein d'un système d'action concret auquel il participe.

Cette influence est elle-même fonction de l'ambiguïté dans la définition du rôle de l'acteur dans le système. C'est donc ce « jeu de pouvoirs » qui est le véritable point faible de la rationalité limitée. Mais chercher à apprécier celle-ci par rapport à des « préférences » données et individuelles de l'acteur est difficile. Derrière la « rationalité affichée » de l'organisation, il ne se profile ni la rationalité cognitive du modèle S.T.I. ni une rationalité cachée, mais une rationalité à la fois limitée et stratégique.

On peut faire un pas de plus et affirmer que, derrière la rationalité affichée, il ne se cache en fait aucune rationalité, mais un simple contingent irrationnel. C'est le pas franchi par un auteur comme Sfez (1981). Son modèle de la « non-décision » se fonde sur l'idée qu'il y a une véritable inversion de filière dans l'organisation : au lieu que les phases d'intelligence et de conception précèdent celles de sélection et de bilan, c'est la filière sélection-conception qui prévaut le plus souvent dans les grandes décisions publiques et parfois privées. L'ensemble des possibles devient alors un mythe. Ainsi en pratique courante, on n'examine qu'un seul projet, que l'on demande ensuite aux divers services de l'organisation d'approuver, en y apportant au besoin des retouches.

détermination, une résolution dont on fait la preuve en renforçant le caractère de l'Autorité de l'unité (individu, collectif ou autre organisation) qui l'effectue.

Ainsi la décision est censée apporter une issue à une problématique via le choix sélectionné qui représente alors une solution et par là même réduit le stress d'acquisition d'une nouvelle connaissance, d'une compétence additionnelle. La prise de décision constitue alors un «pont» entre la pensée et l'action<sup>598</sup>.

Elle s'apparente au processus de résolution d'un problème, impliquant une délibération et un choix qui engage l'action<sup>599</sup>.

Ainsi comme la prise de décision représente par excellence l'activité intégrative du management de l'organisation<sup>600</sup> selon un processus identifié pour déclencher son avenir (cf. chap. 3.3 ci-après), son étude procède de plusieurs disciplines (psychologie, sociologie, économie) et de diverses branches des sciences sociales (administration et gestion, politique et gouvernement).

Aussi, les modèles de décision mettent-ils, pour la plupart, en scène une tension entre des croyances, celles-ci pouvant être clairement perçues ou floues, et des désirs, eux-mêmes clairs ou flous à leur tour. L'arbitrage se fait sous l'égide d'une rationalité et selon des modalités qui dépendent fortement du type de turbulence de l'environnement qui peut-être stable, risqué, incertain, stratégique. On s'aperçoit ainsi que le mot décision désigne à la fois, en français, *le produit de la réflexion et le processus de réflexion ou de calcul lui-même*, tandis que l'anglais sépare, à juste titre, *decision* de *decision-making*.

De la sorte, il existe une typologie possible des nombreux modèles de la décision (par ex. modèle STI [Système de Traitement de l'Information], modèle multicritères et autres modèles organisationnels) en fonction des quatre éléments suivants :

1. les croyances,
2. les désirs (besoins et motivations),
3. la rationalité (par ex. optimisée ou substantive, limitée ou procédurale)

---

<sup>598</sup> **Action** Mac Crimmon K.R. and Taylor R.N., Decision Making and Problem Solving, in Dunnette M., ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally, 1975, p. 1398.

<sup>599</sup> **Shull F. A., Delbecq A. L., Cummings L. L.** Organizational Decision Making, Mc Graw Hill, New York, 1970, p. 27;

**Braybrooke D., Lindblom C. E.** A Strategy of Decision. Policy Evaluation as a Social Process, Free Press, New York, 1970, p. 249;

**Cohen M.D., March J.G. , Olsen J.P.** People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance, dans March J. G. and Olsen J. P., Ambiguity and Choice in Organizations, Universitetsforlaget, Oslo, 1976, p. 26.

Cependant toute décision n'est pas la réponse à un problème; ses résultats sont ou non recherchés; un choix peut être indépendant des problèmes existants. Il subsiste une distance entre prise de décision et résolution d'un problème.

<sup>600</sup> **Simon H.A.** Administrative Behaviour, Free Press, New York, 1976, p. 1.

4. les turbulences de l'environnement.

Ainsi comme point de départ, nous pouvons citer *un schéma de la prise de décision* suffisamment général décrit par Simon (1980<sup>601</sup>) pour pouvoir être reconnu comme un modèle de base de la décision.

Ce modèle distingue quatre phases du processus de décision qui rappelle le processus de l'ingénierie de management stratégique décrite en première partie (cf. IMS, p. 93-94):

1. *une phase de diagnostic* d'un problème et d'exploration-reconnaissance des conditions dans lesquelles il se pose : il s'agit de *la phase d'INTELLIGENCE* (dans le cas de Simon, l'intelligence est comprise au sens militaire de renseignement) ;
2. *une phase d'analyse et de formulation de voies possibles* offertes à la résolution du problème : il s'agit de *la phase de CONCEPTION* ;
3. *une phase de choix d'un mode d'action* particulier parmi les actions possibles : il s'agit de *la phase de SÉLECTION* ;
4. *une phase d'évaluation*, en regard des trois phases précédentes, de la solution provisoirement retenue comme satisfaisante. Il s'agit de *la phase de BILAN*. Elle peut déboucher sur la réactivation de l'une des trois phases précédentes ou, au contraire, sur la validation de la solution, reconnue comme finalement satisfaisante.

Grâce à ce modèle, on peut illustrer clairement les différences entre les types de décision disponibles (taxonomie de la décision). Il permet également de constater que cette version de base, qui a servi d'archétype aux différents canevas économiques de la décision, a exigé aussi de nombreux perfectionnements. En effet, les différentes contributions apportées par les économistes à leurs modèles ne modifient pas leur conception d'ensemble, du point de vue de la décision (Le Moigne, 1973<sup>602</sup>).

En effet, la seule application de cette version ne permet pas de prendre en compte diverses rationalités plus complexes, notamment celle de l'Autorat. Ce qui a eu pour conséquence de

---

<sup>601</sup> **Simon, H. A.** *The New Science of Management Decision*, New York, Prentice Hall, 1960, 1977 ; *Le Nouveau Management*, trad. F. Arditi, Paris, Economica, 1980

<sup>602</sup> **Le Moigne, J.-L.** *Les Systèmes de décision dans les organisations*, Paris, P.U.F., 1973

générer une certaine frustration<sup>603</sup>, qui peut s'argumenter selon les quatre traits généraux suivants :

- ignorance des phases d'intelligence et de conception (Le Moigne, 1986<sup>604</sup> et 1989<sup>605</sup>), dont le résultat est supposé faire partie des croyances du décideur dès le départ (ensemble des possibles, forme du problème). La phase de sélection est jugée trop facilement (hâtivement ?) comme suffisante pour modéliser le système complexe et la décision;
- ignorance de la phase de bilan, même pour un simple bouclage sur la phase de sélection, puisque celle-ci est seule modélisée et « linéarité » du raisonnement en conséquence ; il n'existe pas de retour d'expérience. La phase de bilan n'est donc pas suffisamment prise en compte et reste mal interprétée, la négociation n'est pas comprise comme une logique économique à part entière (Rullière, 1987<sup>606</sup>);
- recours à une modalité de rationalité d'acteur forte puisque optimisant le critère (unique) retenu (« l'utilité » pour le consommateur, le profit pour le producteur). Cette rationalité ne prend pas suffisamment en compte les impacts de l'aversion du risque, des incertitudes et des intangibles (*cf.* deuxième partie, p.167) mixée au principe d'utilité (évaluation psychologique des gains) ainsi que l'anticipation des

---

<sup>603</sup> **Frustration** Cette frustration est légitime car d'une part, les économistes et certains sociologues font valoir que, lorsqu'il s'agit de représenter (problématique de la description) les comportements de consommation et de production d'agents suffisamment nombreux, ils prennent pour acquis que la conception utilitariste peut représenter un compromis acceptable eu égard à la limitation des ressources disponibles pour la recherche dans toute société. La discussion de cet argument renvoie au fondement même de l'Autorat qui dépasse la fonction utilitariste comme par exemple la prise en compte de facteurs tels que les contraintes physiques de l'organisation et psychiques des individus ; les normes institutionnelles de l'organisation ; les normes socio-culturelles, explicites ou implicites ; les caractéristiques d'âge, de formation, de statut des personnes concernées, etc...

D'autre part, les économistes font valoir que ce modèle « traditionnel » de la décision individuelle peut aussi être utilisé à des fins prescriptives dans les domaines purement techniques et en particulier pour la gestion à court-moyen terme des départements d'entreprise, de projets financiers ou simplement d'un parc d'équipements. Les phases d'intelligence et de conception sont alors souvent triviales et les quatre hypothèses implicites relevées plus haut pouvant être admises au moins en première approximation ne sont pas prises en compte. C'est notamment pourquoi ce créneau spécifique de la gestion de la production et de la gestion financière qui fleurissent aujourd'hui, appuyés par des modèles de la recherche opérationnelle et du calcul économique, aboutissent souvent à de grandes désillusions (Stiglitz, 2002 et 2003) et à des faillites, car leur fondement conceptuel est le modèle de l'acteur et du système, du producteur (dans quelques cas celui du consommateur), leurs bases techniques sont la théorie des graphes, l'analyse mathématique de la convexité (programmation mathématique, linéaire), la théorie du contrôle et le moteur économique celui de la maximisation des profits du capital à court terme et individuels.

<sup>604</sup> **Le Moigne, J.-L.** *Intelligence des mécanismes et mécanismes de l'intelligence*, Paris, éd. Fayard-Fondation Diderot, 1986

<sup>605</sup> **Le Moigne, J.-L.** *La Modélisation des systèmes complexes*, Paris, éd. Hermès, 1989

<sup>606</sup> **Rullière, J.-L.** *Essais sur la logique économique de la négociation*, thèse d'État, Aix-en-Provence, Univ. d'Aix-Marseille-3, 1987

comportements organisationnels (Boiteux, de Montbrial et Munier, 1986<sup>607</sup>; Roy, 1985<sup>608</sup>);

- réduction de la complexité du système de pilotage au principe de l'équilibre général (Lesourne, 1979<sup>609</sup>).

Cette analyse nous permet de distinguer d'autres considérations ayant des impacts directs sur la prise de décision pour le management stratégique Autoral, car elles ne sont pas toutes de même nature ni de même niveau.

En effet, certaines sont telles un automate correctement informé et programmé, qui est en mesure de prendre des décisions « restreintes » (novices, séquentielles et algorithmiques) aussi bien que l'homme lui-même, dont la capacité purement combinatoire à ce niveau est singulièrement limitée. On les appellera décisions « programmables » (arbre de décision binaire).

D'autres par contre, dès lors que des ensembles humains ou des interfaces hommes-machines sont concernés, *les décisions sont de l'ordre du « non-programmable »*. Gommer les phases d'intelligence et de conception du processus de décision est alors une réduction inacceptable car elles requièrent *a minima* un système expert de traitement.

De façon plus générale encore, une conclusion identique s'impose lorsqu'on remarque que les ensembles de possibles ne sont jamais faciles à explorer. En effet, le leader n'est sans doute pas celui qui réalise le dosage optimal entre aile droite et aile gauche sur un terrain donné, mais celui qui sait imaginer une possibilité stratégique de plus, un ensemble cohérent de pilotage permettant d'accroître sa palette de tactiques. Il en va de même du chef d'entreprise, du préfet, ou du couple élevant ses enfants.

Ainsi les phases d'intelligence et de conception sont véritablement les phases clés du processus de décision, c'est pourquoi nous retrouvons l'Intelligence Autorale en tant que premier des quatre piliers de la Stratégie d'Auteur (Intelligence, Herméneutique, Transformation et Ascendance Autorales, cf. tableau 1.03, p.110).

Cette intelligence insiste en définitive sur les aspects cognitifs de la décision, sur les facultés d'adaptation, sur l'acquisition et le traitement de l'information (herméneutique Autorale) apparaissant comme plus importants pour prendre une « bonne » décision que la recherche fine illusoire d'une décision en apparence « la meilleure ». Cette intelligence n'a pas pour

---

<sup>607</sup> Boiteux, M.; de Montbrial, T.; Munier, B. *Marchés, capital et incertitude*, Paris, Économica, 1986

<sup>608</sup> Roy, B. *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*, Paris, Economica, 1985

<sup>609</sup> Lesourne, J. « La Rénovation de l'équilibre général et le comportement individuel en face de l'incertain », in *Economie appliquée*, 32, n° 2, 1979, p. 287

objectif premier d'« apporter » « la » solution, mais comme joue le rôle d'amplificateur cognitif, favorisant la réflexion et mettant l'accent sur une ou plusieurs phases du processus de décision, d'éducation et de maturation.

Aussi dans ce volet, nous nous donnons pour programme de recherche de tenter de formaliser une démarche décisionnelle à travers toutes les phases évoquées. C'est à dire de valider une autre rationalité qui consisterait à essayer de représenter et d'améliorer la façon dont les hommes utilisent leurs capacités de raisonnement et de traitement des informations en situation de choix individuels et collectifs. De plus, au lieu de chercher à désigner une décision ambitionnant d'être optimale, il nous apparaît plus modeste dans les objectifs, mais peut-être plus efficace pour le résultat, de chercher à user d'une procédure de traitement de l'information (SIOFHIS) et de raisonnement plus satisfaisante (modèle multicritères).

La rationalité économique<sup>610</sup> Autorale viendrait ainsi se substituer à la rationalité « limitée » ou « procédurale » ainsi qu'à la rationalité optimisante (information parfaite), réelle ou « substantive » (« désignatrice ») dans les théories de la prise de décision<sup>611</sup>, car le fait qu'on se place dans le cadre d'une organisation comportant évidemment des services, des départements, des individus etc., non totalement intégrés, introduit la nécessité du dépassement de la contradiction logique d'organisation relationnelle de base, pour améliorer de façon significative les résultats et de traiter l'ensemble des informations disponibles

---

<sup>610</sup> **Rationalité économique** L'expression « rationalité économique » est employée couramment pour décrire le comportement du consommateur ou du producteur abstrait. La rationalité économique constitue l'hypothèse centrale de la théorie économique.

La question est de savoir s'il est possible de rendre autonome le comportement économique de l'homme et de l'abstraire de ses autres dimensions sociales et marque souvent les limites de validité de l'analyse. On considère traditionnellement la rationalité économique comme une rationalité de moyens au service de fins qui lui seraient extérieures et l'on distingue également la rationalité de l'agent de celle du système. La recherche de rationalités collectives, en dépassant ces distinctions trop rigides et en faisant appel, au-delà de la seule efficacité, aux notions de cohérence, de stratégie, montre que la dimension économique de l'action rationnelle ne peut être isolée, que les fins et les moyens ne sont pas entièrement séparables et que la rationalité des agents perdrait son sens dans un système dont les résultats seraient jugés de plus en plus irrationnels (Godelier, 1966).

C'est pourquoi nous faisons appel à la rationalité Autorale en prenant en compte les choix collectifs (Barel, 1968) ainsi que la planification et le pilotage des actions dans un champs multicritères et complexe (comme par ex, les domaines de la santé, de l'éducation, de la sécurité, de l'aéronautique, etc.).

Cette rationalité est intéressée en premier lieu autant par la *cohérence* des décisions à prendre que par leur *efficacité*, au sens étroit du terme. Les calculs d'efficacité gardent leur sens s'il y a un degré d'homogénéité suffisant entre les coûts et les rendements, s'il existe entre la décision et ses conséquences une relation suffisamment étroite, si le choix entre effectuer ou ne pas effectuer une intervention reste réellement ouvert.

Mais les calculs doivent être replacés dans une *stratégie* fondée avant tout sur la cohérence d'une série d'objectifs, tenant compte de l'incertitude et s'efforçant de dégager, plutôt que des « points » uniques, des « fourchettes » dans l'intervalle desquelles les décisions seraient rationnelles. Cette stratégie doit inclure des décisions sur les fins, car il vient un moment, en remontant la chaîne des objectifs qui constituent des moyens pour d'autres fins d'un niveau plus élevé, où, comme l'écrit Barel, « nous nous trouvons devant un jeu d'objectifs dont la justification réside en eux-mêmes ». L'efficacité n'est donc pas fondamentalement distincte de la cohérence ; l'auteur précise qu'elle est l'une des formes sous lesquelles « se manifeste l'insertion cohérente d'un élément dans un ensemble ».

En second lieu, les décisions sont prises en fonction des motivations diverses, économiques, politiques, psychologiques, c'est-à-dire en fonction d'une série de rationalités. Dans une telle situation, l'attitude de l'économiste consiste souvent à traiter la rationalité économique comme un moyen au service d'une fin qui lui est extérieure et dont il se déclare incapable d'apprécier le bien-fondé. Mais en fait toutes les rationalités qui sont prises en compte dans une décision sociale sont à la fois les fins et les moyens de la fonction de préférence.

En ce sens, les fins non économiques ont un coût, qui, lui, est économique, et inversement, pour parvenir à des résultats économiques, il est parfois nécessaire de mettre en œuvre des moyens politiques : c'est le cas des révolutions, des réformes agraires. Il est donc nécessaire d'effectuer un travail d'évaluation des rationalités les unes dans les autres (cf. « engrenages d'engrenages » de Simon).

Cependant même si la rationalité dominante reste économique, sur ce terrain la rationalité collective se différencie fortement de la rationalité marchande utilitariste: elle tient compte des économies externes, des indivisibilités, des complémentarités, elle intègre la rationalité des mutations structurelles ainsi que celle des cohérences structurales.

Ainsi comprise, la recherche de la rationalité Autorale ne peut être réduite au seul calcul, en termes quantifiés, des avantages et des coûts. Elle apparaît comme une procédure complexe qui se propose d'explicitier les fins de l'action (performance) et du devenir (croissance), d'assurer leur cohérence, de retracer le cheminement des moyens aux fins ainsi que d'assurer leur efficacité et leur efficacité. C'est en somme la science de l'action mise au niveau (et au service) de l'évolution de l'être et de l'agir, de la politique, voire de l'histoire. Il

simultanément dans le temps et partout dans l'organisation. Les problèmes de délégation, de coordination et de responsabilisation déjà évoqués prennent encore ici toute leur importance.

Aussi pour la rationalité Autorale, les quatre phases de la décision ne se présentent pas de façon linéaire, mais en boucles itératives (spirale). En effet de nombreuses itérations sont nécessaires, au vu de la capacité cognitive humaine à se développer (bouclage cognitif et retour d'expérience) et la complexité des problèmes de décision à piloter, avant qu'un terme puisse être apporté au processus de décision sous forme d'action à entreprendre.

Davantage encore, ce processus est également actif dans chacune des phases engendre des sous-problèmes qui, à leur tour, appellent des phases d'intelligence, de conception, de sélection et de bilan. Ainsi les phases sont des « engrenages d'engrenages » (Simon, 1984<sup>612</sup>) avec un bouclage différentiel du processus cognitif décisionnel, des problèmes de communication et de délégation dans l'organisation.

### **Figure 3.03 : Rationalité Autorale**

---

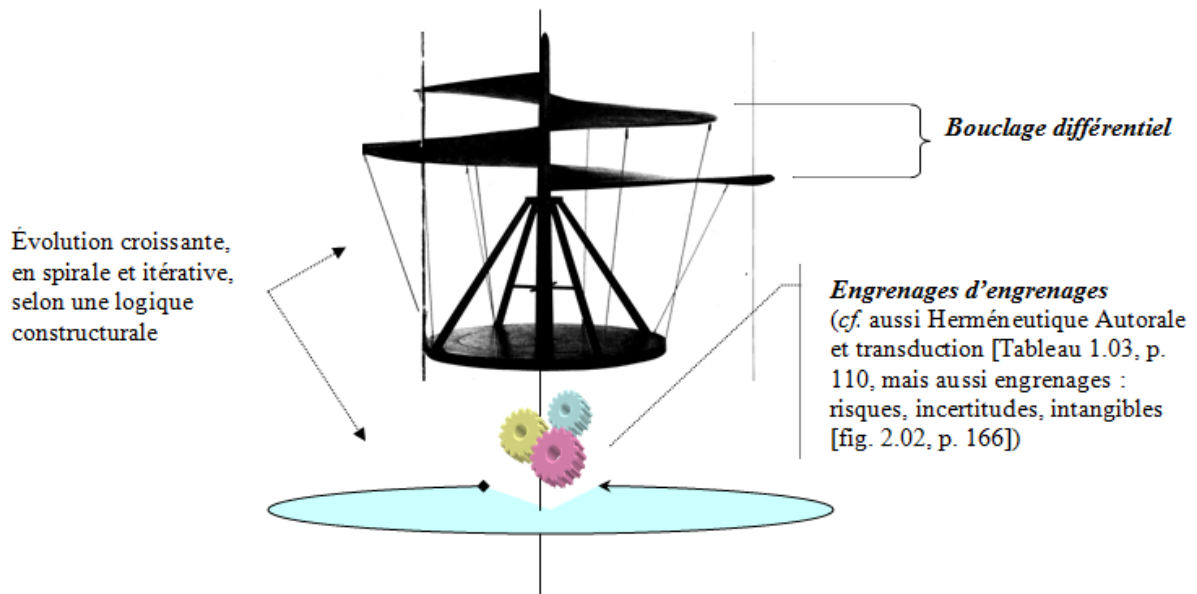
s'agit en quelque sorte de l'élaboration d'une nouvelle version perfectionnée de la « raison instrumentale » qui prévaut encore largement.

<sup>611</sup> **Théorie de la décision Les « théories » de la prise de décision présentent deux faces distinctes: les unes sont normatives**, indiquant comment les décisions devraient idéalement être faites, **les autres sont descriptives**, montrant comment elles sont faites dans les conditions réelles de choix; les premières prescrivent la manière d'opérer un choix optimal dans des conditions données, les secondes expliquent les variables qui déterminent le comportement de choix dans la réalité concrète.

L'étude de la prise de décision est abordée ici dans une perspective interdisciplinaire, éclairée par des approches et des contributions très diverses. **Elle associe les deux types de théories, d'ailleurs mêlées dans la plupart des applications**, dans la mesure où un élément normatif entre inévitablement dans la description du comportement des décideurs qui s'efforcent de faire le meilleur choix possible et où d'autre part, une description des variables de la décision est un préalable nécessaire à l'analyse normative.

<sup>612</sup> **Simon, H. A. The Sciences of the Artificial**, Cambridge, MA, The M.I.T. Press, 1969, 2<sup>e</sup> éd. complétée 1981, trad. 1<sup>re</sup> éd. J.-L. Le Moigne, La Science des systèmes, science de l'artificiel, Paris, éd. de l'Épi, 1984





Ce qui a pour conséquence d'apporter les points suivants à la définition de la rationalité Autorale:

1. les croyances (ensemble des possibles, immanents et/ou transcendants) comme les désirs (préférences, besoins et motivations) ne sont pas définis de façon stable et non ambiguë dès le départ. L'ensemble des possibles peut varier au cours d'itérations successives. Les préférences ne sont pas révélées une fois pour toutes à l'observateur mais construites avec l'analyste au cours de la phase de conception : elles sont donc, elles aussi, susceptibles d'ajustements au cours des diverses itérations du processus de décision (Walliser, 2000<sup>613</sup>);
2. le fait que les critères soient multiples implique la recherche d'un compromis, d'une négociation, d'une solution acceptable par opposition à une solution optimale définie de façon rigide ;
3. la modélisation multicritères nécessite d'envisager différents points de centration d'intérêts. Elle aide les responsables et la collectivité à comprendre les positions d'autrui, à tenter de dépasser les oppositions de points de vue et à se forger une intime conviction ainsi qu'une clarification de la pertinence des faits au bout d'un nombre suffisant d'itérations.

On peut ainsi tenir compte du problème de délégation dans l'organisation et s'affranchir en partie de la difficulté souvent réelle de la mono-rationalité de l'organisation ;

4. le fait que l'herméneutique Autorale et les algorithmes de la décision soient suffisamment souples pour autoriser des itérations nombreuses, récursives et parfois discontinues,

<sup>613</sup> Walliser, B. *L'Économie cognitive*, Paris, Odile Jacob, 2000

permet également de résoudre la non-simultanéité d'éclosion des informations dans les diverses parties de l'organisation. Ils sont alors véritablement des amplificateurs cognitifs et générateurs d'alternatives (Mintzberg, Raisinghani et Théorêt A, 1976<sup>614</sup>);

5. le compromis entre divers critères est particulièrement favorable pour faire accepter des arbitrages dans l'organisation, pour faire « internaliser » le sens (significations) et les implications (liens) d'une décision aux individus diversifiés de l'organisation et pour faire face aux anticipations des autres parties prenantes (Walliser, 1985<sup>615</sup>). Il est donc important que la rationalité de l'action consiste en définitive à choisir la procédure ou le modèle de décision qui convient le mieux (à satisfaction) au type de problème et de conditions rencontrés (Radford, 1977<sup>616</sup>).

Enfin, les situations de choix varient en fonction de la structure du problème et de l'environnement de la décision. Ces situations apparaissent comme bien « structurées » ou mal structurées, selon que « le » preneur de décision (individuel ou collectif) est ou non familiarisé avec l'état initial du problème ainsi qu'avec son état terminal désiré et avec les transformations nécessaires pour passer de l'un à l'autre<sup>617</sup>.

D'un côté comme nous l'avons vu, il existe des problèmes bien définis qui appellent des réponses routinières, automatisée ou « programmées »<sup>618</sup> en forme d'algorithmes (opérations standardisées qui garantissent une solution en un certain nombre d'étapes) ou de procédures heuristiques (méthodes de recherche d'une solution qui, sans garantir le succès, indiquent la voie à suivre)<sup>619</sup>.

---

<sup>614</sup> **Mintzberg H., Raisinghani D., Théorêt A.,** The Structure of «Unstructured» Decision Processes, in *Administrative Science Quarterly*, juin 1976, p. 252.

<sup>615</sup> **Walliser, B.** Anticipations, équilibres et rationalité économique, Paris, Calmann-Lévy, 1985

<sup>616</sup> **Radford K.J.** Complex Decision Problems. An Integrated Strategy for Resolution, Reston, Reston Publishing Company, 1977, pp. 13-14.

Sur un plan très général, on peut soutenir que la procédure rationnelle de décision doit, à la fois, prendre en considération une pluralité de faits, de valeurs, d'alternatives et de conséquences (cette variété contribuant à la « différenciation »), et parvenir à une solution unifiée reposant sur la synthèse de l'information disponible (l'« intégration »); un équilibre entre ces deux caractéristiques, en partie contradictoires, assurerait la décision adéquate dans les situations complexes (Diesing P., *Reason in Society*, Urbana, University of Illinois Press, 1962, p. 178).

Une « métadécision » ou la décision sur le choix du processus et sur son déroulement, précède et accompagne, planifie et contrôle, l'activité décisionnelle.

<sup>617</sup> **Mac Crimmon K. R., Taylor R. N.** Decision Making and Problem Solving, dans M. Dunnette, ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand Mc Nally, 1975, pp. 1400-1401.

<sup>618</sup> **Simon H.A.** The New Science of Management Decision, New York, Harper and Row, 1960, pp. 5-8.

Les décisions programmées sont répétitives dans la mesure où les problèmes ne sont pas traités de novo, mais par une procédure déjà développée et disponible pour tous les cas similaires.

<sup>619</sup> **Braunstein M. L.** cité dans Carroll J.S. and Payne J. W., eds., Cognition and Social Behavior, Hillsdale, Lawrence Erlbaum, 1976, p. 21

**Newell A., Simon H.A.** Human Problem Solving, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1972, chap. 14

Les processus heuristiques sont des "méthodes de résolution des problèmes, qui tendent à découvrir des solutions efficaces à des problèmes difficiles en restreignant la recherche menée dans l'espace des solutions possibles, sur la base d'une évaluation de la structure du problème" (M. L. Braunstein,). Les méthodes heuristiques sont

A l'autre extrême, le preneur de décision est confronté avec des problèmes mal structurés ou mal définis, des situations non familières, qui appellent des réponses novatrices. Au lieu d'une décision programmée, lorsqu'une prescription détaillée gouverne la séquence des réponses de l'organisation à la situation-, la décision est ici nouvelle, a-structurée et «sur mesure», reposant non plus sur une méthode éprouvée et précise, ni même uniquement sur des aptitudes et sur des connaissances spécifiques, *mais sur une capacité «générale» d'action liée à des «forces motrices»*<sup>620</sup>.

Entre ces deux extrêmes, s'étend toute une gamme de situations qui seront perçues comme plus ou moins structurées en fonction des connaissances ou du savoir-faire des individus et des instructions relatives à la tâche: les problèmes mal structurés seront donc définis différemment, l'explication des faits pertinents sera construite différemment<sup>621</sup>, et les comportements décisionnels varieront d'après la perception du degré de structuration des problèmes<sup>622</sup>.

A partir de cette première dimension des situations de décision («type» de problème) et en la combinant avec d'autres, tels le «niveau» des décisions (stratégie, gestion, opérations) ou les «phases» du mécanisme de décision («intelligence, design, choice»), on peut produire des taxonomies qui dégagent une variété de situations<sup>623</sup>. Cependant, leur valeur est purement descriptive et classificatoire; elles ne sont guère utiles pour fonder une méthodologie, pour différencier les processus de décision ou encore être prescriptives.

A cette fin, il est nécessaire d'approfondir la nature des décisions et d'analyser plus spécialement ce qui rend mal ou faiblement structurées la plupart des décisions importantes à prendre dans l'organisation.

Nous faisons référence à trois facteurs complémentaires et qui se renforcent mutuellement.

---

indispensables à l'exploration sélective d'un «espace» du problème (c.-à-d. la représentation d'une tâche, pour y travailler), afin de contenir les exigences du traitement de l'information propres à une tâche dans le cadre des capacités cognitives limitées de l'esprit humain (Newell A. and Simon H.A.).

<sup>620</sup> **Simon H.A.** Op. cit., 1960, p. 6;

**Information-Processing Theory of Human Problem Solving**, in Estes W. K., ed., *Handbook of Learning and Cognitive Processes*, Vol. 5, Hillsdale, Lawrence Elbaum, 1978, p. 286

(contraste les deux espèces de problèmes, structurés et non-structurés, en opposant les exemples du puzzle à résoudre et de la fugue à composer).

<sup>621</sup> **Greene D.** *Social Perception and Problem Solving*, In Carroll J.S. and Payne J. W., eds., op. cit., 1976, pp. 155-158.

<sup>622</sup> **Mac Crimmon K. R., Taylor R. N.** Op. cit., 1975, pp. 1400

<sup>623</sup> **De Bruyne, P.** *Modèles de décision. Les rationalités de l'action*, Louvain, C.E.P., 1981

**Gorry G. A., Scott Morton M. S.** *A Framework for Management Information Systems*, In Sloan Management Review, Vol. 13, n° 1, 1971, pp. 55-70;

**Le Moigne J. L.,** *Les Systèmes de Décision dans les Organisations*, Paris, P.U.F., 1974, pp. 68-77.

Ils caractérisent, à des degrés divers, les situations contingentes auxquelles l'organisation fait face et influencent les processus de décision qu'elle met en oeuvre:

1. la complexité de l'environnement,
2. l'incertitude de la situation,
3. la multiplicité des acteurs.

1. **La complexité des décisions** vient d'un environnement à la fois très vaste et très hétérogène, dont les éléments sont au surplus connectés entre eux. Dans la mesure où l'environnement est diversifié, il est aussi perçu différemment par les participants à la décision; s'il est instable et changeant, dans ses composantes ou dans leurs relations, sa perception variera davantage et la connaissance des états, présents et futurs, qui affectent les effets de la décision deviendra incertaine, pesant sur les alternatives jugées possibles et sur les préférences des participants. L'information, par hypothèse incomplète ou indisponible, rendra l'environnement difficile à comprendre et à interpréter; il ne sera pas possible d'élaborer un modèle compréhensif de la situation qui inclurait tous les paramètres pertinents et les relations entre eux : tout modèle serait une représentation de quelque chose de beaucoup plus complexe que lui-même<sup>624</sup>.

Dans ces conditions, les problèmes n'ont pas de frontières bien définies et leur investigation tend à s'élargir toujours davantage. En outre, ils n'existent que rarement seuls, mais sont le plus souvent liés à d'autres<sup>625</sup>.

2. **L'incertitude autour de la décision** naît d'abord de l'insuffisance de l'information disponible, aussi bien sur la signification exacte des événements passés et sur la survenance possible des événements futurs, que sur les actions des autres. Elle affecte ainsi la faisabilité des alternatives ouvertes à l'action et l'anticipation de leurs effets. Ceux-ci seront d'autant moins prévisibles et plus inattendus que le processus de décision est diffus dans le temps et dès lors exposé à des événements ou à des décisions qui se produisent pendant sa durée.

Plus fondamentalement, l'incertitude ne réside pas seulement dans l'absence de probabilités connues pour chaque conséquence de la décision, mais elle est bien plus profonde dans les situations où le «décideur» ne connaît pas ses alternatives ou les effets possibles de chacune<sup>626</sup>. En

---

<sup>624</sup> Mac Crimmon K. R., Taylor R. N. Op. cit., 1975, pp. 1413

<sup>625</sup> Radford K.J. Complex Decision Problems. An Integrated Strategy for Resolution, Reston Publishing Company, Reston, 1977, pp. 8-9.

<sup>626</sup> Conrath D. W. Organizational Decision Making under Varying Conditions of Uncertainty, dans Management Science, Vol. 13, 1967, pp. B.487-500.

fait, les alternatives de choix ne sont pas données, mais recherchées ou inventées, et la structuration du problème (en sorte que les conséquences de chacune puissent être décrites et leurs probabilités estimées) est elle-même incertaine<sup>627</sup>. L'incertitude peut également s'attacher à la nature du problème, au moment, voire à l'opportunité, d'une tentative de le résoudre. Dans tous les cas, elle procède d'un manque d'information appropriée ou d'une connaissance partielle des variables pertinentes à la situation. Aux défauts de la compréhension, s'ajoute une source d'incertitude majeure qui tient aux valeurs (les buts ou les objectifs) ou aux préférences des acteurs, sous jacentes à la décision. Des objectifs mal définis, des préférences divergentes ou conflictuelles, des critères particularistes ou l'absence de mesures communes et acceptables, accroissent l'incertitude ou créent l'ambiguïté des décisions. Les procédures de décision varieront en fonction de la nature et du degré de consensus social dans l'organisation<sup>628</sup>.

3. **La multiplicité des acteurs**, individus ou unités, dans la prise de décision, contribue enfin à sa complexité, à son risque et à son incertitude. Cet effet multiplicateur trouve un écho direct dans la dangerosité qu'il génère. Un proverbe turc dit que plusieurs capitaines font couler un bateau... En effet, lorsque plusieurs participants interviennent au cours du processus, beaucoup veulent être chef à la place du chef et le processus de décision devient impossible tout en détruisant les relations ainsi que capital et potentiel dans un jeu de pouvoir stérile. Cependant dans le cas contraire lorsque aucun ne le domine, celui-ci devient «diffus», soumis à des influences d'origines diverses et couvrant divers niveaux de la structure organisationnelle<sup>629</sup>. Le processus de décision ne peut être réduit à un modèle de choix individuel, mais il implique les interactions entre des individus séparés qui déterminent conjointement un choix collectif<sup>630</sup>. Or, les participants ne s'accordent en général pas sur les valeurs en cause ne pouvant ni s'y investir ni internaliser le choix désigné, ni s'accorder sur la résolution des incertitudes et des intangibles: leurs divergences et les conflits qui les opposent introduisent eux aussi le phénomène de jeu du pouvoir au coeur du processus, des relations socio-politiques et des flux de communication.

Ainsi pour la rationalité Autorale, la plupart des décisions à prendre dans un contexte organisationnel impliquent un mixte entre une rationalité adaptative et une rationalité politique (De Bruyne, 1981, op.cit.), dont les points saillants sont :

- des choix et une rationalité collectives,
- la génération de réelles alternatives en terme d'actions subséquentes,

---

<sup>627</sup> Steinbruner J.D. Op. cit., 1974, p. 18 (appelant cette forme d'incertitude «incertitude structurelle»).

<sup>628</sup> Pfeffer J., Salancik G. R., Leblebici H. The Effect of Uncertainty on the Use of Social Influence in Organizational Decision Making, dans Administrative Science Quarterly, june 1976, p. 229.

<sup>629</sup> Connolly T. Op. cit., 1977, p. 208

<sup>630</sup> Steinbruner J.D. Op. cit., 1974, p. 18.

- des formes de participation impliquante et responsabilisante,
- une négociation des accords (contractualisation) et/ou des compromis entre participants qui influence directement le processus lui-même,
- la prise en compte de processus en tant que partie intégrante de la prise de décision telles que la clarification des objectifs, la génération des alternatives, la résolution des conflits de préférences, l'agrégation des informations, etc...

Cette rationalité porte sur le management du changement stratégique car prendre en compte ces différents points et gérer une organisation consiste, pour l'essentiel, à déterminer ou à modifier les objectifs. En complément il s'agit également de déterminer et/ou de modifier les mécanismes de pilotage et de gestion qui permettent d'atteindre ces objectifs. Pour actionner ce pilotage, le manager fait appel à un cadre conceptuel appelé habituellement le concept de stratégie (ici d'Auteur), qui comprend les différents aspects des transformations Autorales de façon intégrée. Il y a donc un lien direct entre management stratégique et changement. On ne saurait parler de l'un (plus synthétique) sans travailler avec l'autre (plus analytique).

*Ainsi le concept de stratégie est une réflexion engageant des actions (décisions par rapport à des choix) dans un cadre d'analyse de réalisations.* Cette réflexion permet donc de structurer à la fois la détermination ou la modification des objectifs, d'élaborer des choix et de prendre des décisions, mais aussi de procéder aux changements stratégiques correspondants et à leur mise en oeuvre.

La détermination des objectifs et des changements est basée sur une analyse en quatre points:

1. *l'herméneutique Autorale* qui vise à comprendre et à déterminer les exigences ainsi que les opportunités offertes par le contexte (la complexité, l'environnement, les relations, les performances) et les différentes variables du leadership face à l'efficacité et à l'efficience;
2. *l'intelligence Autorale* qui permet de mieux apprécier et moduler les capacités, le contexte, la culture, les dimensions humaines, les forces et les faiblesses de l'organisation en tant que structure mais aussi en tant que fonction de réalisation (configurations évolutives, car « les grilles font toujours des prisonniers, que ce soit dans les prisons ou dans les idées » [Henri Laborit]);
3. *les transformations Autorales* qui prennent en charge l'intégration de **la double implication du changement quant au contenu** (le (pour)quoi, le combien, le jusqu'où) **et au processus** (le comment, le qui, le quand). Elles sont à la base de la dynamique du changement et effectuent les changements en fonction de la finalité de l'action, de la

structure et de la culture de l'organisation, du contexte opérationnel et fonctionnel et des différentes dimensions humaines ;

4. *l'ascendance* *Autorale* qui
- analyse la cohérence interne - externe et valide les performances,
  - influence le stress et l'inertie organisationnels (structure-fonction [comportements]),
  - implémente les retours d'expérience, les différentes évaluations des considérations supérieures ainsi que les valeurs, en terme de finalité de l'action,
  - développe les appréciations des considérations éthiques et sociétales que les dirigeants de l'organisation estiment suffisamment importantes pour en tenir compte dans la détermination des objectifs et la croissance de l'entreprise.

La combinaison cohérente des résultats de ces quatre analyses aboutit :

- à la formulation de la vision (« boussole » pour le changement) et des missions de l'organisation ;
- à l'influence des DPM<sup>2</sup> et du pilotage du management stratégique (« G.P.S. » du changement) ;
- à la stabilisation et à l'équilibrage du changement pour les individus, la collectivité et l'organisation (« gyroscope » du changement) ;
- à l'implémentation de la modélisation interprétative de l'Autorat (« cartographie » du changement).

Ainsi le management et la mise en oeuvre de la stratégie correspondent à l'élaboration, à la planification et au pilotage ainsi qu'à la réalisation des objectifs (IMS). Ils sont fortement déterminés par les mécanismes de la rationalité et du fonctionnement de l'organisation, (comme la structure, les systèmes, la technologie et la complexité, le leadership, etc.) et validés selon Verstraete (2003<sup>631</sup>) par les quatre grandes idées explicatives et constructives du changement:

- 16 le réel et le symbolique,
- 17 la rupture technologique,
- 18 l'organisation,
- 19 la modernité.

Aussi l'intérêt de la recherche se porte sur l'analyse de ces idées explicatives qui sont la résultante des changements dans la vie des membres. Ces transformations s'appuient sur leur

---

<sup>631</sup> Verstraete, T. Les fondements organisationnels et culturels du changement, in le changement et la gestion sous la direction de Jean Beucher, Paris, SEFI, 2003

logique de fonctionnement , les dimensions humaines additionnées du contexte de l'organisation, qui se manifestent par une modification de l'idée qu'ils s'en font (représentations et interprétations) entraînant des réflexions stratégiques et des actions subséquentes. Elles se manifestent soit par expression intellectuelle ou idéologique, soit concrètement par une modification des mécanismes de pilotage et de gestion (ajustements et/ou changements).

C'est pourquoi, tant le contenu et la structure même du cadre d'analyse, la capacité de changer ainsi que le processus de transformation montrent que les changements dans l'un des éléments de l'analyse<sup>632</sup> constituent l'essentiel des transformations auxquelles sont confrontés les organisations et leurs membres (Demers, 1990<sup>633</sup>). Nous le verrons en faisant un survol de la littérature dans ce domaine, puis nous développerons ces différents items dans le prochain chapitre.

## **4. Le management stratégique et le changement**

En premier lieu et de façon concrète, lorsqu'un changement majeur doit être entrepris, surtout dans des organisations à haut niveau de complexité, le premier point d'analyse est la mise en route de l'herméneutique Autorale afin d'apprécier et de comprendre les difficultés qui peuvent se présenter. Notamment, il est important de comprendre la nature des transformations, les pressions et les résistances au changement auxquelles on va faire face, ainsi que les raisons de ces dernières. Plus important, le manager voudrait être capable de les définir de manière systématique, a priori, plutôt que de les constater avec amertume a posteriori, ce qui implique de la stratégie et du management.

Selon une revue très détaillée de la littérature scientifique par Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2000<sup>634</sup>), on peut affirmer que le changement stratégique est entièrement lié à un changement dans l'un, l'autre ou plusieurs des grands facteurs énumérés ci-dessous, qui dominent la conception ou la réalisation de la stratégie et représentent les grandes écoles en management stratégique:

---

<sup>632</sup> **Éléments de l'analyse** la complexité, l'environnement, les capacités ou les incapacités de l'organisation, les dimensions humaines et les valeurs des dirigeants, les choix éthiques et de société, les mécanismes de gestion ou dans le leadership, etc.

<sup>633</sup> **Demers, C.** La diffusion stratégique en situation de complexité, thèse de doctorat en gestion, HEC, Montréal, 1990

<sup>634</sup> **Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.** Safari en pays stratégique. Exploration des grands courants de la pensée stratégique, Paris, Village Mondial, 2000



1. *le* **contexte** – **contingence**  
 [Woodward, 1965<sup>635</sup> ; Thomson, 1967<sup>636</sup> ; Lawrence et Lorsch, 1967<sup>637</sup>; Pugh et al., 1969<sup>638</sup>; Mintzberg, 1993<sup>639</sup>; Bourgeois et Eisenhardt, 1988<sup>640</sup>; Habib et Victor, 1991<sup>641</sup>; Nohria et Goshal, 1994<sup>642</sup>; Jennings et Seaman, 1994<sup>643</sup>; Hannan et Freeman, 1977<sup>644</sup> et 1984<sup>645</sup>) ;
2. *l'organisation*  
 [Crozier et Friedberg, 1970<sup>646</sup>; Tichy, 1983<sup>647</sup>, Bower, 1970<sup>648</sup>; Ledford, 1989<sup>649</sup>; Katz et Kahn, 1978<sup>650</sup>, March et Simon, 1991<sup>651</sup>];
3. *du* **pouvoir**,  
 [Allison, 1971<sup>652</sup>; Pfeffer et Salancik, 1978<sup>653</sup>; Astley, 1984<sup>654</sup>] ;

---

<sup>635</sup> **Woodward, J.** Industrial Organization: theory and practice, Oxford, London, 1965

<sup>636</sup> **Thompson, J.D.** Organizations In Action, New York , McGraw-Hill, 1967

<sup>637</sup> **Lawrence, P. R.; Lorsch, J. W.** Organization and environment: managing differentiation and integration, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1967

<sup>638</sup> **Pugh, D.S.; Hickson, D.J.; Hinings, C.R.** An empirical taxonomy of structures of work organizations, in Administrative Science Quarterly, 8, 1994, pp. 289-315

<sup>639</sup> **Mintzberg, H.** Structure et dynamique des organisations, Paris, Éd d'Organisation, 1993

<sup>640</sup> **Bourgeois, L.J.; Eisenhardt** Strategic decision processes in high velocity environment: four cases in the microcomputer industry, in Management Science, n°7 (34), 1988

<sup>641</sup> **Habib, M., Victor, R.** Strategy, structure and performance of US manufacturing and service M.N.Cs.: a comparative analysis, in Strategic Management Journal, 12, 1991, pp. 589-606

<sup>642</sup> **Nohria, N.; Goshal, S.** Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations, in Strategic Management Journal, 15(6), juillet 1994, pp. 491-502

<sup>643</sup> **Jennings, N.; Seaman, S.** High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure and performance, in Strategic Management Journal, 15(6), juillet 1994, pp. 459-475

<sup>644</sup> **Hannan, M.T.; Freeman, J.** The population ecology of organization, in The American Journal of Sociology, vol. 82(5), 1977, pp. 929-964

<sup>645</sup> **Hannan, M.T.; Freeman, J.** Structural Inertia and organizational change, in The American Sociological Review, vol. 49, 1984, pp. 149-164

<sup>646</sup> **Crozier, M., Friedberg, E.** L'acteur et le système, Paris, Seuil, 1977, ré-éd., 1981

<sup>647</sup> **Tichy, N. M.** Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics (Theory TPC), New York, Wiley InterScience, 1983

<sup>648</sup> **Bower, J.L.** Managing the resource allocation process, Irving, Homestead, 1970

<sup>649</sup> **Ledford, G.** Large scale organization change, San Francisco, Jossey-Bass, 1989

<sup>650</sup> **Katz, D.; Kahn, R.L.** The social psychology of organizations, New York, Wiley, 1978

<sup>651</sup> **March, J. G.; Simon; H. A.** Les organisations, Paris, Dunod, 1991

<sup>652</sup> **Allison, G.** The essence of decision, Boston, MA, Brown, 1971

<sup>653</sup> **Pfeffer, J.; Salancik, G.R.** The external control of organizations, New York, Harper and Row, 1978

<sup>654</sup> **Astley, W.G.** Toward an appreciation of collective Strategy, in Academy of Management Review, 9(3), 1984, pp. 526-533

4. *des dimensions Humaines*  
 [Lindblom, 1968<sup>655</sup>, Cyert et March, 1970<sup>656</sup>; Weick, 2001<sup>657</sup>, Argyris, 2003<sup>658</sup>; Zaleznick, 1966<sup>659</sup>, 1970<sup>660</sup> et 1977<sup>661</sup>; Quinn, 1992<sup>662</sup>; Hamel et Prahalad, 1990<sup>663</sup>];
5. *dimensions culturelles*  
 [Rhenmann et Normann, 1973<sup>664</sup>, Schein, 1986<sup>665</sup>, Calori et al., 1989<sup>666</sup>];
6. *des configurations structurelles évolutives*  
 [Chandler, 1989<sup>667</sup>; Roethlisberger, 1977<sup>668</sup>; Mintzberg, 1978<sup>669</sup> et 1994<sup>670</sup>; Miles et Snow, 1984<sup>671</sup>; Miller, 1976<sup>672</sup>; Pitcher, 1994<sup>673</sup>];
7. de la nature de *l'action collective*  
 (Fauvet, 1996<sup>674</sup>, Muchielli, 2000<sup>675</sup>, Viveret, 2005<sup>676</sup>);
8. de *la coopération*  
 (Barnard, 1937<sup>677</sup>; Axelrod, 1992<sup>678</sup>; Côté et Miller, 1992<sup>679</sup>; Petrella, 1996<sup>680</sup>);

<sup>655</sup> Lindblom, C.E. *The policy-making process*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1968

<sup>656</sup> Cyert, R. M.; March, J. G. *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970

<sup>657</sup> Weick, K. E. *Making sense of the organization*, Malden, Blackwell Publishers, 2001

<sup>658</sup> Argyris, C. *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Dunod, 2003

<sup>659</sup> Zaleznick, A. *Human Dilemmas of leadership*, New York, Harper & Row, 1966

<sup>660</sup> Zaleznick, A. *Power and politics In organizational life*, in Harvard Business Review, mai-juin 1970

<sup>661</sup> Zaleznick, A. *managers and leaders: are they different?*, in Harvard Business Review, mai-juin 1977

<sup>662</sup> Quinn, J. B. *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, New York, The Free Press, 1992

<sup>663</sup> Hamel, G.; Prahalad, C. K. *"Building core competencies: the role of management"*, 10<sup>th</sup> Annual International conference, Stockholm, Strategic Management Society, september 1990

<sup>664</sup> Rhenman, E.; Norman, C. *Organization Theory for long range planning*, London, Wiley, 1973

<sup>665</sup> Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey Bass, 1986

<sup>666</sup> Calori, R.; Livian, Y.-F.; Sarnin, P. *Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique*, Revue Française de Gestion, été 1989, pp. 39-50

<sup>667</sup> Chandler, A. D. *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Édition d'Organisation, 1989

<sup>668</sup> Roethlisberger, F. *The elusive phenomena*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1977

<sup>669</sup> Mintzberg, H. *"Pattern In strategy formation"*, Management Science, 24, n° 9, 1978

<sup>670</sup> Mintzberg, H. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 1994

<sup>671</sup> Miles, R. E.; Snow, C. C. *"Designing strategic human resource systems"*, Organizational Dynamics, juillet-août 1984

<sup>672</sup> Miller, D. *Strategy-making in context: ten empirical archetypes*, PhD dissertation, University McGill, Montréal, 1976

<sup>673</sup> Pitcher, P. *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : rêves réalités et illusions du leadership*, Montréal, Presses HEC, 1994

<sup>674</sup> Fauvet, J.-C. *La socio- dynamique. Concepts et méthodes*, Paris, Éditions d'organisation, 1996

<sup>675</sup> Demers, C. *La diffusion stratégique en situation de complexité*, thèse de doctorat en gestion, HEC, Montréal, 1990

<sup>676</sup> Viveret, P. *Pourquoi ça ne va pas plus mal?*, Paris, Fayard, 2005

<sup>677</sup> Barnard, C.H. *The functions of the executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1938

<sup>678</sup> Axelrod, R. *Donnant-Donnant. Théorie du comportement coopératif*, Paris, Odile Jacob, 1992

<sup>679</sup> Côté, M., Miller, D. *Caractérisation des organisations*, Projet CEFRIO, HEC, Montréal, 1992

<sup>680</sup> Petrella, R. *Le bien commun. Éloge de la solidarité*, Bruxelles, Labor, 1996

9. *des problématiques cognitives et comportementales*

(Simon 1987<sup>681</sup>; March et Simon, 1991<sup>682</sup>; Cyert et March, 1963<sup>683</sup>);

10. *de la conception*

(Selznick, 1957<sup>684</sup>; Andrews, 1971<sup>685</sup>; Normann, 1981<sup>686</sup>; Collins et Porras, 1996<sup>687</sup>);

11. *du positionnement*

(Porter, 1980<sup>688</sup> et 1999<sup>689</sup>; Schendel et Hofer, 1979<sup>690</sup>; Hatten et Hatten, 1980<sup>691</sup>);

12. *de la gestion entrepreneuriale*

(Schumpeter 1990<sup>692</sup>; Cole, 1959<sup>693</sup>; Doz et Prahalad, 1991<sup>694</sup>; Bartlett et Ghosal, 1998<sup>695</sup>);

13. *de la planification-transformation*

(Ansoff, 1989<sup>696</sup> et 1984<sup>697</sup>, Ansoff, Declerck et Hayes, 1984<sup>698</sup>).

*C'est pourquoi, nous croyons que le changement est avant tout un acte profondément humain et donc Autoral.*

Le changement, c'est la vie : on ne peut ni l'éviter ni le précipiter sans risquer de péjorer ce qui est, voire sans risquer de le détruire. Comme dans la nature, si le changement est trop brutal, il peut entraîner des destructions inattendues d'une ampleur surprenante, remettant en cause la raison d'être de ces transformations.

De plus, le changement est particulièrement difficile parce qu'il remet en cause la notion même d'adaptation, avec tout ce qu'individus et collectivité ont bâti à coups d'émotions, de

---

<sup>681</sup> Simon; H. A. *Models of Man*, New York, Wiley, 1957, rééd. 1987

<sup>682</sup> March, J. G.; Simon; H. A. *Les organisations*, Paris, Dunod, 1991, éd. orig. *Organizations*, New York, Wiley, 1958

<sup>683</sup> Cyert, R. M.; March, J. G. *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1963

<sup>684</sup> Selznick, P. *Leadership In administration*, New York, Harper & Row, 1957

<sup>685</sup> Andrews, K. R. *The concept of corporate strategy*, Homewood, Illinois, Richard-Irwin, 1971

<sup>686</sup> Normann, R. *Créer pour croître*, Paris, Économica, 1981

<sup>687</sup> Collins, D. J.; Porras, J. I. *Bâties pour durer, les entreprises visionnaires ont-elles un secret?*, Paris, First, 1996

<sup>688</sup> Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques or Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, 1980

<sup>689</sup> Porter, M. E. *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterÉditions, 1999

<sup>690</sup> Schendel, D.E. ; Hofer, C.W. *Strategic management. A new view of business policy and planning*, Boston, Brown and Co, 1979

<sup>691</sup> Hatten, K.J.; Hatten, M.L. *Strategies groups, asymmetrical mobility barriers and contestability*, in *Strategic Management Journal*, vol. 8 (4), juillet-août 1987, pp. 329-342

<sup>692</sup> Schumpeter, J. *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, 1990

<sup>693</sup> Cole, A. H. *Business enterprise and Its social settings*, Cambridge, MA, Harvard University, 1959

<sup>694</sup> Doz, Y.; Prahalad, C. K. *Mnanaging DMNcs: a search for a new paradigm*, in *Strategic Management Journal*, vol. 12, N° spécial été, 1991, pp. 146-164

<sup>695</sup> Bartlett, C. A.; Ghoshal, S. *L'entreprise individualisée*, Paris, Maxima, 1998

<sup>696</sup> Ansoff, I. *Stratégie du développement de l'entreprise*, 1ère éd. 1965, Paris, Éd. d'Organisation, 1989

<sup>697</sup> Ansoff, I. *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1984

<sup>698</sup> Ansoff, H. I.; Declerck, R. P.; Hayes, R. L. *From strategic planning to strategic management*, New York, Wiley & Sons, 1976

connaissances et de savoirs, y compris même de richesses matérielles, mais aussi parce qu'il est l'expression de plusieurs paradoxes pour faire « grandir » en étant le prolongement des différents besoins et motivations humaines (cf. DPM<sup>2</sup>) comme:

- le besoin de changer pour vivre, mais changer mène à la mort (deuil d'une situation passée),
- le besoin d'homogénéité pour changer, mais le processus conduit à l'hétérogénéité,
- le besoin de flexibilité face au contexte et à l'humain, mais changer sans contrôle est destructeur, etc...

Le changement est donc lié à *la cause de la nécessité*, mais aussi *aux exigences de la suffisance* qui impliquent également le management stratégique. En effet, il est nécessaire de casser des œufs pour faire une omelette, mais de les casser ne suffit pas.

Cela implique des choix à étayer et des décisions à prendre, des « savoirs-y-faire » à mettre en place et une bonne vision en terme de finalité de l'action. C'est pourquoi l'aspect Autoral de la volonté et des capacités (dimensions humaines<sup>699</sup>) des individus sont importants :

- *pour faire face aux tensions* (inertie, conflits, stress et entropie) inhérentes au processus du changement (surtout quand on reste dans le faire) par un « coping » efficace et intelligent,
- *pour répondre aux pressions et pour juguler les résistances au changement* (en fonction des trois cohérences: interne, externe et globale),
- *pour éviter et dépasser les inclinaisons naturelles du « laisser les choses pourrir »* avant d'agir (attendre la crise pour changer).

Ainsi le fait d'évaluer la force, l'amplitude, la magnitude, la nature et le temps (durée et fréquence) qu'il faut pour mener convenablement un changement, suppose justement la compréhension préalable des différentes variables qui s'imposent à un grand changement (herméneutique). Son caractère stratégique est lié aux jugements situationnels et dispositionnels (individus, groupes et actions) qu'ils impliquent (Snow et Hambrick, 1980<sup>700</sup>; Ginsberg, 1988<sup>701</sup>; Mintzberg, 1987<sup>702</sup>).

---

<sup>699</sup> **Dimensions Humaines** Dans le cadre du changement, en notera le leadership transformationnel, charismatique et inspirant; la philosophie de gestion participative; l'attitude à l'égard du changement; l'internalité du lieu de contrôle; la complexité cognitive; le besoin d'accomplissement; le renforcement contingent; la confiance, etc.

<sup>700</sup> **Snow, C.; Hambrick, D.C.** Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems, in Academy of Management Review, 5, 1980, pp. 527-538

<sup>701</sup> **Ginsberg, A.** Measuring and Modelling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions, in the Strategic Management Journal, 9, 1988, pp. 559-575

<sup>702</sup> **Mintzberg, H.** "Five PS for strategy", California Management Review, automne 1987, pp. 11-24

Pour une meilleure intégration visuelle, nous avons établi un schéma adapté de Ginsberg (op. cit., 1988) et de Fabi et Hafsi (op. cit. 1992) sur la modélisation du changement stratégique selon les transformations Autorales du chapitre 4.4, (cf. fig. 4.01, p. 235).

*Ainsi, on peut dire alors qu'un changement est stratégique lorsqu'il touche :*

- *soit le contenu* (objectifs, appréciation de l'environnement, nature et disponibilité des ressources, savoir-faire, les performances [Ledford, 1989<sup>703</sup>]) de manière à modifier de façon durable et soutenable la performance de l'organisation,
- *soit le processus*, c'est-à-dire qu'il est perçu comme une rupture (avant-après) par les personnes clés de l'organisation et dont les manifestations sont :
  - *la modification* de l'un ou l'autre des principaux mécanismes de pilotage et de gestion (structure, système, fonctions, valeur),
  - *la rupture de l'équilibre* qui prévalait auparavant (phase ante),
  - *le remplacement par un équilibre nouveau* (phase post), de même nature (homogénéité du processus) mais de structure et/ou de fond différents (hétérogénéité des résultats).

Les manifestations engendrées par ces transformations peuvent être principalement de quatre types :

- 20 le changement de leadership et d'organisation,
- 21 les modifications du contexte et de l'environnement ainsi que de la structure,
- 22 les modifications des richesses humaines ainsi que de la nature et de la qualité des ressources,
- 23 les modifications des objectifs à moyen long terme.

D'après cette première analyse, nous remarquons que le changement touche des points très sensibles du fonctionnement de l'organisation. Il touche à la fois le caractère *de l'unicité et de l'équilibre, de la dispersion et de la diversité, les caractères identitaires et psychologiques* des dirigeants ainsi que des porteurs de changement, mais aussi tout autre élément du management stratégique *capable de faire et d'établir la (une) différence* de façon marquée et pour une durée déterminée.

Nous proposons trois volets différents traitant d'abord du changement en tant que processus du devenir (cf. chap. 4.1), puis du changement stratégique plus spécifiquement (cf. chap. 4.2) et de la capacité de changement avec l'analyse de ses déterminants (cf. chap. 4.3). Nous

---

<sup>703</sup> Ledford, G. Large scale organization change, San Francisco, Jossey-Bass, 1989

finissons par une description des transformations Autorales de la stratégie d'auteur (*cf.* chap. 4.4).

## 4.1 Du changement et du devenir

Dans notre introduction au changement, nous avons abordé certains aspects techniques et quantitatifs des transformations, que le management stratégique devra piloter et gérer. Cependant *il existe un autre aspect entièrement qualitatif pour caractériser le changement c'est celui du « devenir »*, comme un processus, c'est-à-dire *comme une dynamique engageant un mouvement de mutation profonde et d'actualisation, le changement est alors compris comme une trans-formation, une maturation et une évolution constants* (Hegel, 1941<sup>704</sup>).

Ici aussi on pourrait dire que tout devient, il n'existe donc pas de notion plus grande et plus essentielle que celle du devenir. Cette notion se précise pourtant avec la question de la diversité car chaque changement est spécifique. En effet la variation infinie des rythmes et des formes du changement procure une impression kaléidoscopique des différents liens existants entre chaque type de changement. Cependant, même s'il existe une altérité irréductible (« Fremdheit ») du devenir, les changements ne s'engendrent pas forcément les uns les autres et ne s'aliène pas pour autant (« Entfremdung »). Ainsi *on peut retenir quatre caractéristiques du devenir :*

- *l'unité,*
- *l'étendue (diversité et dispersion),*
- *l'identité,*
- *la différence.*

*L'unité du devenir* se comprend assez intuitivement car elle est souvent représentée par l'observation naturelle des séries de changements qui existent dans le monde. Ces séries se rapprochent du concept des engrenages d'engrenages (*cf.* chap. 3.3 p. 223) et peuvent se comprendre comme *une maturation*. Cette dernière ne s'accomplit que suivant un ordre particulier de multi synthèse progressive, dont l'étape précédente contient les prémisses de la prochaine. Il y a donc un mouvement uni directionnel dans cette unité de devenir qui incarne la fonction dynamique existante dans tout changement, sans qu'il puisse se réduire intégralement à lui.

---

<sup>704</sup> Hegel, G. W. F. *La Phénoménologie de l'esprit* (Die Phänomenologie des Geistes, 1807), trad. J. Hyppolite, Paris, Aubier, 1941

Néanmoins *un véritable devenir qui est autre chose et plus que la somme des changements* (hétérogénéité), répond à de plus hautes exigences. Son unité réclame que chaque type de changement ne reste pas éternellement identique à lui-même ainsi que son apparition ne soit pas un commencement absolu et que sa disparition ne soit pas un anéantissement.

Le changement doit donc s'altérer car finalement le devenir est un changement de changement, une connexion profonde entre tous les changements (phénomène de transduction). Ainsi ce changement de changement est un renversement, un saut d'un changement à un autre intrinsèquement distinct (qualitativement), comme les découvertes scientifiques (saut quantique selon Kuhn, 1983<sup>705</sup>). Il se produit lorsqu'un certain degré de modifications quantitatives du premier changement est atteint.

*L'accroissement de la quantité entraîne alors la mutation de la qualité. Inversement, toutes modifications quantitatives s'opèrent par adjonction répétée d'unités et des singularités qualitatives* (Hegel, 1981<sup>706</sup>).

Ainsi, l'abaissement progressif de la température de l'eau provoque, au degré zéro, la mutation du liquide en solide ; au degré cent, la mutation du liquide en vapeur.

Techniquement, c'est en opérant sur la quantité d'un changement que l'on obtient la transformation prévue de sa qualité. Mais le changement quantitatif des qualités, en même temps qu'il rend compte des ruptures, assure l'unité et la continuité du devenir.

Une continuité absolue, ou une discontinuité absolue des changements, nous priverait de toute possibilité de les connaître et empêcherait toute action sur eux. Le devenir se présente comme la continuité d'une discontinuité dans le temps et l'espace, comme l'unité d'une diversité. Il est le lien des ruptures, d'abord caché, mais fondamental : « le lien du lien et du non-lien ».

*L'étendue du devenir (diversité et dispersion)*, quant à elle, s'exprime au travers son diachronisme historique et son aspect dialectique. En effet au cours de son évolution, la pensée du devenir est passée par un processus d'enchaînement d'étapes successives qui ont traduit des attitudes changeante à l'égard du devenir en tant que modèle, mais aussi en tant que totalité dynamique.

Ainsi *l'étendue du devenir s'exprime de façon dialectique* car le devenir de la pensée enseigne aussi à penser tout devenir. Cependant le principe de toute logique dialectique est la reconnaissance de la contradiction incluse dans tout changement, dans toute réalité, dans toute pensée. Ainsi tant la pression que la résistance au changement peuvent se comprendre comme

---

<sup>705</sup> **Kuhn, T.** *The structure of scientific revolutions*, Chicago, Univ. of Chicago Press, 1962, pour la version française: *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1983

<sup>706</sup> **Hegel, G. W. F.** *sciences de la logique* Aubier-Montaigne, Paris, 3 vol, 1972, 1976, 1981

une certaine forme de négation du devenir qui pourrait être interprétée comme un encouragement et une justification pour les attitudes socialement et scientifiquement conservatrices (Prigogine et Stengers, 1988<sup>707</sup>).

Ces attitudes ont alors notamment comme objectif l'exploration de moments logiques d'un devenir comme isolés du réel. Ces moments sont « extraits » pour mieux essayer de comprendre le devenir et agir sur lui (comme par exemple la dissection d'un cadavre pour mieux connaître les principes de la vie).

*L'identité* du devenir se comprend alors en réintégrant dans le flux de la vie ses caractéristiques qui avait été extraites. Cette identité est validée par l'existence de l'expérience (saisir le vécu) et de ses connexions sans en effacer pourtant ses distinctions et montrer ainsi la réalité complexe, la nécessité, l'unité différenciée et l'intelligibilité de devenir.

Enfin, le concept de *la différence* s'exprime lui aussi par la tâche dialectique du devenir et de la résolution de divers problèmes de la nature. C'est à nouveau Hegel qui l'a exploré le premier en reprenant les deux premiers points de l'unité et de la dispersion du devenir (contradictions internes) à son compte:

*« ...savoir qu'il y a la contradiction dans l'unité et l'unité dans la contradiction, ...c'est cela le savoir absolu ; la science consiste à connaître cette unité dans son entier développement ...»* (D'Hondt, 1987<sup>708</sup>).

Ainsi l'être peut devenir un non-être (acceptation du lâcher prise, du renoncement, de la mort<sup>709</sup>, ou tout simplement du développement de la flexibilité pour faire place [vacuité et/ou le vide préalable, indispensable] à la mise en oeuvre d'un véritable changement [<sup>710</sup>]), *il existera donc toujours au fond de lui (de l'être, de l'Auteur) une âme éternelle en perpétuel*

---

<sup>707</sup> Prigogine, I.; Stengers, I. Entre le temps et l'éternité, Paris, Fayard, 1988

<sup>708</sup> D'Hondt, J. Hegel, philosophe de l'histoire vivante, Paris, PUF, 1981

<sup>709</sup> **Mort** Les êtres humains ne sont pas simplement des êtres de raison et de besoins ; ils sont aussi des êtres de chair, d'émotion, de passion et d'esprit (spiritualité). L'humanité a cette caractéristique d'être une espèce qui sait qu'elle va mourir. Par conséquent on ne vit pas, conscient qu'on va disparaître un jour, sans se poser des questions fondamentales sur son devenir, sur le sens de la trajectoire de vie, de ses activités, de la reconnaissance, que ce soit à titre personnel et/ou collectif.

<sup>710</sup> Capra, F. Le Tao de la physique, Paris, Sand, 1975



*devenir* (<sup>711</sup> ; <sup>712</sup> ; <sup>713</sup>), faisant mûrir le manager appliqué (<sup>714</sup>) à un manager performant, relationnel et intuitif (<sup>715</sup> ; <sup>716</sup>), jusqu'à un manager initié (<sup>717</sup> ; <sup>718</sup> ; <sup>719</sup>).

*Ces réflexions confirment qu'il est important de penser le futur* (<sup>720</sup>, <sup>721</sup>, <sup>722</sup>, <sup>723</sup>) et de développer l'alchimie de la découverte ainsi que l'innovation (<sup>724</sup>) *afin que leurs apports facilitent « l'apprentissage » de la complexité* (<sup>725</sup>, <sup>726</sup>, <sup>727</sup>) *et les transformations nécessaires (« pas-sages ») pour accomplir les différentes mutations vouées à de nouvelles excellences* (<sup>728</sup> et <sup>729</sup>).

Ainsi comprendre le changement c'est comprendre la transformation stratégique nécessaire à chacun pour se développer. Comme il est identitaire, il ne peut que refléter, à l'instar du miroir, le niveau de compréhension de la situation, la complexité d'interprétation logique et de capacité au changement des individus et des organisations supposés l'entreprendre.

Le changement, comme le miroir, ne s'entache par des imperfections qu'il reflète. L'image (la copie) n'est pas non plus fidèle à ce qu'elle reflète. Il ne peut se connaître et se piloter que dans la mesure de la compréhension intime des besoins, des désirs et des intentions d'accomplissement de la personne et de l'entreprise. Malheureusement l'expérience montre que bien souvent, ni les individus ni les dirigeants ne connaissent les relations de cause à effet qui régissent les finalités de l'action en dehors du profit.

Or en situation de complexité, les relations de cause à effet ne sont pas linéaires et les dirigeants ainsi que les organisations, quoi qu'ils en disent (genre qu'ils « gèrent » le changement), ne les pilotent pas.

---

<sup>711</sup> **Charon, J.** Et le divin dans tout ça? Testament spirituel d'un grand physicien, Paris, Albin Michel, 1998

<sup>712</sup> **Chauvin, R.** L'avenir de Dieu. Propos d'un homme de sciences, Paris, Éditions du Rocher, 1995

<sup>713</sup> **Etchegoyen, A.** Les entreprises ont-elles une âme?, Paris, François Bourrin, 1990

<sup>714</sup> **Tissier, D.** Le management situationnel, Paris, INSEP Éditions, 1997

<sup>715</sup> **Van den Bulke, P.; Momène, I.** Le management relationnel, Paris, INSEP Éditions, 1999

<sup>716</sup> **Le Saget, M.** Le manager intuitif, Paris, Dunod, 1992

<sup>717</sup> **Soussin, F.; Durandin, P.** Le manager initié. L'odyssée métamaoïque d'un chef d'entreprise, Paris, Vetter Éditions, 1999

<sup>718</sup> **Lynch, D.; Kordis, P. L.** La stratégie du Dauphin, Paris, Éditions de l'Homme, 1994

<sup>719</sup> **Dutheil, R. et B.** L'homme super lumineux, Paris, Sand, 1990

<sup>720</sup> **Barbieri Masni, E.** Penser le futur. L'essentiel de la prospective et de ses méthodes, Paris, Dunod, 2000

<sup>721</sup> **Drucker, P. F.** L'avenir du management selon Drucker, Paris, Village Mondial, 1999

<sup>722</sup> **Laszlo, E.** les défis du IIIe millénaire, Paris, Village Mondial, 1997

<sup>723</sup> **Robin, J.** Changer d'ère, Paris, Seuil, 1989

<sup>724</sup> **Laborit, H.; Rouleau, F.** L'alchimie de la découverte, Paris, Grasset, 2000

<sup>725</sup> **Clergue, G.** L'apprentissage de la complexité, Paris, Hermès, 1997

<sup>726</sup> **Varela, F.** Connaître: les sciences cognitives, tendances et perspectives, Paris, Seuil, 1989

<sup>727</sup> **Genelot, D.** Manager dans la complexité, Paris, INSEP Éditions, 2001

<sup>728</sup> **Sérieyx, H.** Le Big Bang des organisations. Quand l'entreprise, l'état, les régions entrent en mutation, Paris, Calmann-Lévy, 1993

<sup>729</sup> **Sérieyx, H.** La nouvelle excellence. Réussir dans l'économie nouvelle, Paris, Maxima, 2000

La transformation stratégique ressemble alors à un marché de dupes (illusions), à un grand pari comparable, par l'étendue de ses répercussions, à la mise en jeu aléatoire de toutes leurs richesses. Cette relation est forcément destructrice, puisqu'elle engendre qu'un vainqueur bourreau (manipulateur) et un vaincu victime (qui se plaint et se défend). Cette situation est antinomique avec tout progrès et croissance, car le miroir de la vérité de leurs illusions se transforme alors en miroir aux alouettes.

Ainsi la légitimité de la transformation stratégique ne peut être défendue que si dirigeants et organisations comprennent bien ce qu'elle est, ce qu'elle implique de décentration et la dynamique des relations qu'elle engendre. C'est ce que nous allons voir dans le prochain volet.

## 4.2 Le changement stratégique

Le changement stratégique peut s'exprimer au travers de deux piliers à deux niveaux différents:

1. le changement organisationnel (CO) au niveau « macro »,
2. le développement organisationnel (DO) au niveau « micro ».

Ces deux concepts s'articulent autour de la volonté des managers et offrent une modification du cadre, des objectifs et des performances de l'organisation et des individus, inscrite dans une durée et une ampleur déterminées.

La stratégie qui gouverne le changement et le développement organisationnels (CO/DO) à pour buts :

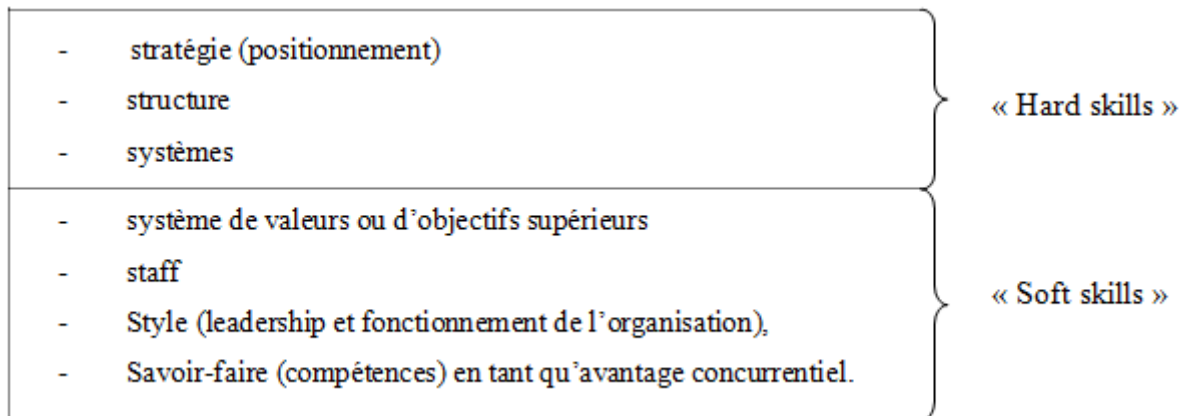
**1. de transformer un contenu** (contexte, environnement, dimensions humaines, etc. [Kilman et Covin, 1988<sup>730</sup>]),

**2. d'analyser et de gérer** un certain nombre de dimensions, comme par exemple les « sept S » de McKinsey (Pascale et Athos ; 1983<sup>731</sup>) :

---

<sup>730</sup> **Kilman, R.; Covin, T.** Corporate transformation: revitalizing organizations for a competitive world, San Francisco, Jossey-Bass, 1988

<sup>731</sup> **Pascale, R. , Athos, A. G.** The art of Japanese Management, New York, Simon / Schuster, 1983



3. *de planifier la gestion des processus de fonctionnement* par rapport aux différents changements sur la gestion, sur l'équilibre des échanges, sur les ajustements et les ruptures ainsi que sur les mises en œuvre de production,

4. *d'évaluer les performances* en tant que résultats des différents changements et développements. Que ces résultats soient relatifs (par exemple aux conditions contingentes ou de contraintes en tant que variables externes), soit qu'ils soient propres (variables internes).

Ces différents points sont repris dans la littérature avec un agencement et des définitions propres à leur auteur. On peut néanmoins les regrouper sous un même dénominateur de CO (selon Cummings et Huse, 1989<sup>732</sup>; Ledford, 1989<sup>733</sup>; Levy, 1986<sup>734</sup>) :

- il s'agit notamment de « double-loop learning » (Argyris et Schön, 1978<sup>735</sup>),
- de « frame-breaking change » (Nadler et Tushman, 1986<sup>736</sup>),
- de réorientation et de re-création (Nadler et Tushman, 1986, op. cit., Kilmann et Covin, 1988<sup>737</sup>),
- de changement de culture (Kilmann et Saxton, 1988<sup>738</sup>; Kilmann, Saxton et Serpa, 1986<sup>739</sup>),

<sup>732</sup> Cummings, T.G.; Huse, E.F. Organizational development and change, St Paul, West, 1989

<sup>733</sup> Ledford, G. Large scale organization change, San Francisco, Jossey-Bass, 1989

<sup>734</sup> Lévy, A. Organizational transformation: approaches, strategies, theories; New York, Praeger, 1986

<sup>735</sup> Argyris, C.; Schön, D. Organizational Learning I: A Theory of Action Perspective, MA, Addison-Wesley Publishing Co, 1978

<sup>736</sup> Nadler, D.; Tushman, M. Managing strategic organizational change: Frame bending and frame breaking, New York, Delta Consulting Group, 1986

<sup>737</sup> Kilmann, R.; Covin, T. Corporate transformation: revitalizing organizations for a competitive world, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1988

<sup>738</sup> Kilmann, R.; Saxton, M. The Kilmann-Saxton Culture-Gap survey, Pittsburgh, Organizational Design Consultants, 1983

<sup>739</sup> Kilmann, R.; Saxton, M.; Serpa, M.J. Gaining control of the corporate culture, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1985

- de changement stratégique (Tichy, 1983<sup>740</sup>),
- de changement de grande envergure (Mohrman et autres, 1989<sup>741</sup>),
- de « quantum change » (Miller et Friesen, 1984<sup>742</sup>),
- de transformation corporative (Kilman et Covin, 1988<sup>743</sup>),
- de changement radical (Hafsi et Demers, 1989<sup>744</sup>) ou
- de régénération stratégique (Hamel et Prahalad, 1995<sup>745</sup>).

---

<sup>740</sup> **Tichy, N. M.** Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics (Theory TPC), New York, Wiley InterScience, 1983

<sup>741</sup> **Mohrman, A.; Lawler, E.; Ledford, G.; Cummings, T.** Large-S-scale organization change, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1989

<sup>742</sup> **Miller, D.; Friesen, P.H.** Organizations: a quantum view, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1984

<sup>743</sup> **Kilmann, R.; Covin, T.** Corporate transformation: revitalizing organizations for a competitive world, San Francisco, Jossey-Bass, 1988

<sup>744</sup> **Hafsi, T.; Demers, C.** La capacité de changement des organisations, Montréal, Transcontinental, 2003

<sup>745</sup> **Hamel, G.; Prahalad, C. K.** La conquête du futur, Paris, InterÉditions, 1995

Quant au développement organisationnel<sup>746</sup> (DO), il traite les changements planifiés des systèmes humains (Porras et Robertson, 1987<sup>747</sup>) et leurs répercussions sur des modes de gestion et des structures organisationnelles à privilégier (Bennis, 1966<sup>748</sup>; Likert, 1974<sup>749</sup>). La perspective contingentielle s'est progressivement ajoutée avec à des variables telles que l'environnement externe, les structures ainsi que la culture et a orienté le DO vers des objectifs avérés de gestion stratégique du changement (Beer, 1980<sup>750</sup>; Tichy, 1983<sup>751</sup>) tels que

---

<sup>746</sup>**Développement Organisationnel** Selon Porras et Robertson (1992, op. cit.), le développement organisationnel constitue un ensemble de théories, de valeurs, de stratégies et de techniques basées sur les sciences du comportement et de la socio-économique. Il vise un changement planifié de l'environnement de travail afin d'améliorer les dysfonctionnements, le développement individuel et la performance organisationnelle à travers la modification des comportements où travaillent chez les membres de l'organisation.

Ce concept met l'accent sur plusieurs caractéristiques qui distinguent le DO des autres approches de changement et d'amélioration des organisations.

Il comporte trois idées clés :

une importance des comportements individuels,

un large éventail des variables organisationnelles pouvant être changées grâce aux interventions en DO et

le double focus sur la performance organisationnelle et le développement individuel.

On distingue deux buts dans cette définition :

d'abord l'amélioration des habiletés de l'organisation pour avoir de bonnes performances ;

ensuite, l'amélioration du développement des membres de l'organisation.

Porras et Robertson (1992) croient que les efforts de changement doivent inclure plus de variables organisationnelles que seulement celles qui se rapportent à la culture, à la structure, à la stratégie et au processus. On perçoit que le comportement individuel des membres de l'organisation est un préalable à un CO durable et significatif.

Finalement, le DO vise l'amélioration de la performance, de l'efficacité organisationnelle (Porras et Robertson, 1987, op. cit.) et ce, en poursuivant l'objectif ultime «de concilier les objectifs individuels et ceux de l'entreprise, de façon à rendre les organisations à la fois plus productives, plus humaines et plus démocratiques » (Tellier, 1992). Cela implique deux hypothèses capitales:

***une organisation efficace est capable de résoudre ses propres problèmes.*** Le D.O. aide les membres de l'organisation à acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires pour solutionner ces problèmes. En ce sens, le D.O. diffère des autres formes de changement planifié dans lesquelles des experts externes soit solutionnent directement les problèmes de l'organisation, soit recommandent à la firme des solutions à ses problèmes.

***une organisation efficace possède une qualité de vie au travail ainsi qu'une productivité élevées.*** Elle est capable d'attirer et de motiver des employés efficaces qui performant alors à des niveaux élevés.

Cette définition permet de distinguer le DO de certains autres domaines de connaissance appliqués à la gestion des organisations. Elle fournit également un certain éclairage sur le changement organisationnel (CO), bien que la démarcation conceptuelle entre le CO et le DO demeure pour le moins imprécise. Selon Cummings et Huse (1989) le CO est un vaste phénomène qui comporte diverses applications et approches, incluant des perspectives économiques, politiques, techniques et sociales.

Le DO s'inscrit dans le cadre du CO qui peut être de deux sources extrinsèque (récession économique, mondialisation des marchés, etc.) ou intrinsèque (nouvelle technologie, fusion ou acquisition, changement de structure, etc.). Indépendamment de ses origines, le CO affecte les gens ainsi que leurs relations dans l'organisation et peut entraîner pour ces raisons des conséquences importantes au niveau social. Par exemple, le changement peut faire l'objet de résistances et de sabotages qui pourraient sérieusement compromettre son implantation.

Il est possible d'appliquer les concepts et les méthodes du DO pour gérer le CO. Cependant, le DO s'intéresse tout d'abord au changement qui permet à l'organisation d'améliorer sa capacité à solutionner ses propres problèmes. Il vise à mener l'organisation dans une direction particulière, vers une meilleure résolution des problèmes, une meilleure capacité de réaction, une meilleure qualité de vie au travail et une efficacité améliorée. Le CO, par contre, aborde théoriquement une problématique plus vaste et peut s'appliquer à tout type de changement, incluant les innovations technologiques, managériales et sociales. Ces changements peuvent ou non être destinés à développer l'organisation dans le sens où l'entend le DO. enfin, toutes les approches du DO sont associées à une théorie du changement planifié. Les modèles les plus connus du DO sont le modèle de Lewin (avec trois phases: dégel, mouvement et regel), le modèle de planification, le modèle de recherche-action et le modèle intégrateur de changement planifié (avec quatre phases: exploration, planification, actions et intégration) avec

l'amélioration de l'efficacité de l'organisation, développement des habiletés et de l'adaptation, etc...

*La stratégie d'Auteur se rapporte, quant à elle, beaucoup plus au changement organisationnel (CO) plutôt qu'au DO*, car elle analyse et propose une ingénierie de management stratégique (IMS) aux trois niveaux de fonctionnement de l'organisation (**macro** : organisation elle-même, le contexte et l'environnement ; **micro** : les individus et/ou les tâches ; **intermédiaire** : groupes, départements et services [cf. fig. 4.03, p. 246]).

Nous utiliserons donc le concept générique de *Transformations Autorales* pour représenter le changement stratégique et ses différents liens avec les variables du paradigme de l'Autorat socio-économique.

La représentation de ces transformations itératives sous forme de spirale intègre les différents types de changements (radical, progressif et incrémental, évolutif et constructural [cf. fig. 4.05, p. 249]). Elle sera également comprise comme un élément dans une participation motrice à un système d'ensemble aboutissant à une croissance de l'individu, de la collectivité et de l'organisation en constante évolution (cf. fig. 4.06, p. 250).

Cet aspect est d'autant plus important qu'il suppose le lâcher prise de vieilles croyances et de vieilles habitudes pour de nouvelles ; une « ré-générescence » des conceptions de l'entreprise, de ses objectifs et de ses procédures, mais aussi un nouvel engagement d'action en prenant en compte les exigences de ces changements (Pfeffer, 1982<sup>752</sup>).

De tels changements impliquent un management spatial en quatre dimensions (cf. fig. 4.01) pour que ces transformations s'effectuent, c'est-à-dire une implémentation:

---

résolution de problèmes au niveau des cinq principales composantes des organisations (structure, ressources humaines, culture, technologies et systèmes de mesure).

<sup>747</sup> **Porras, J. ; Robertson, P.** Organizational development theory: a typology and evaluation, in Woodman and Pasmore, Research In Organizational Change and development, I, Greenwich, JAI Press, 1987

<sup>748</sup> **Bennis, W. G.** Changing organizations: essays on the development and evolution of human organizations, New York, McGraw-Hill 1966

<sup>749</sup> **Likert, R.** Le gouvernement participatif de l'entreprise, Paris, Gauthier-Villars, 1974

<sup>750</sup> **Beer, M.** Organizational change and development: a system view, Santa Monica, CA, Goodyear Publishing, 1980

<sup>751</sup> **Tichy, N. M.** Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics (Theory TPC), New York, Wiley InterScience, 1983

<sup>752</sup> **Pfeffer, J.** Power In organizations, Boston, Pitman, 1982

- verticale* (hiérarchie et degré de liberté stratégique, on parle de catégories de changements :

  - spontané [organique],
  - conduit [guidance structurelle],
  - planifié [programmatique et transformationnel]),
- horizontale* (unités et centres de profit), on parle ici d'une échelle allant du micro-changement au macro-changement ;
- en profondeur* : modifications cognitives [valeurs et symboles], culturelles et structurelles [core process/business] relatives aux croyances et aux représentations des membres de l'organisation ;
- transversale* : posant un nouveau regard sur la vision et l'impact dans les missions, la rapidité d'introduction, les initiateurs du changement (« *transformational leaders* ») ainsi que l'agencement du paradigme organisationnel [éléments tels la taille, la culture et la structure, les normes, les procédures et les comportements, etc.].

*en ampleur* : c'est-à-dire en en fonction de la proportion des éléments et des sous systèmes organisationnels touchés par un CO.

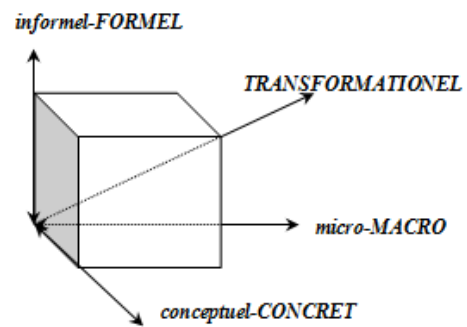


Figure 4.01 : Management spatial du changement

### 4.3 De la capacité de changer

Personne ne songerait à construire une maison sans s'assurer de disposer des matériaux et du savoir-faire nécessaires. Pourtant, de nombreux exemples issus de la littérature montrent que des dirigeants entreprennent des changements sans se préoccuper de savoir si l'organisation qu'ils gèrent est prête pour cela. Les statistiques sur les problèmes engendrés par le changement ne sont pas nombreuses mais il apparaît cependant que mis à part les changements de crise, ceux pour lesquels on est forcément prêt à tout (crise, urgences, catastrophe), les autres changements stratégiques sont toujours problématiques (Chandler, 1988<sup>753</sup>; Hafsi et Fabi, 1992<sup>754</sup>).

Lorsque la capacité de changement d'une organisation est grande, le changement continu est possible et souvent réalisé. *A contrario* lorsque la capacité de changement est nulle, il est évident que le changement ne peut avoir lieu. L'organisation meurt en rejetant la nécessité du changement. On a ainsi vu des entreprises disparaître parce que les syndicats et les gestionnaires n'étaient pas capables de se faire confiance et de se parler de manière ouverte.

<sup>753</sup> Chandler, A. D. *La main visible des managers*, Paris, Economica, 1988

<sup>754</sup> Hafsi, T.; Fabi, B. *Les fondements du changement stratégique*, Montréal, Transcontinental, 1997

Lorsque l'entreprise disparaît, chaque individu est surpris et fâché mais un tel résultat montre bien que les capacités d'action collective avaient réellement disparu.

Dans une situation intermédiaire lorsque la capacité de changement est faible, le changement a tendance à ne se faire qu'en période de crise. C'est le cas des industries où la rigidité du système de production est grande, comme l'industrie lourde (aciérie) ou celle de l'automobile par exemple. Nous avons été témoins, et continuons à l'être, des problèmes importants que ces industries connaissent pour s'ajuster à un monde plus dynamique. Le changement continu ou évolutif est donc associé à une grande capacité de changement.

La capacité de changement semble être une qualité difficilement appréciable pour la plupart des managers. On s'évertue alors à développer toutes sortes de théories, psychologiques et sociologiques, politiques et autres, pour expliquer la difficulté qu'il y a à changer. Sans mettre en cause ces théories et pour faciliter la compréhension de cette compétence, nous croyons utile de revenir à des questions fondamentales sur le fonctionnement organisationnel.

En effet, «une organisation est un système de coopération», disait Barnard (1938, op. cit.). ***Il n'y a pas d'organisation sans la volonté de coopérer de la part des membres de l'organisation.*** Tout le talent (et leur mandat implicite) des managers est justement de susciter et d'accroître cette volonté.

Ainsi le désir de coopérer d'une personne est intimement lié d'une part aux besoins de la personne et à ses motivations (DPM<sup>2</sup>), et d'autre part au rapport entre les bénéfices qu'elle retire de la relation de coopération et les coûts qu'elle lui impose. Barnard démontre que la coopération ne peut être qu'instrumentée (pilotée) et influencée positivement ou négativement.

Aussi c'est bien la personne qui co-opère en décidant de faire ou non un changement, avec ou sans influence. On ne décrète pas la coopération ni le réel changement, quels que soient les moyens dont on dispose. Il s'agit donc pour les êtres humains d'une dynamique interne sous forme de locus de contrôle. C'est pourquoi elle est difficile d'accès et à mobiliser. Cependant, on peut la susciter en utilisant trois grands types de moyens :

1. ***les arrangements structurels***, destinés à ordonner l'action;
2. ***des stimulants matériels ou immatériels***, destinés à encourager l'effort;
3. ***des mécanismes de persuasion***, destinés à donner un sens à la coopération.

Ces types de moyens pour influencer le changement ont été clairement énoncés par les différentes écoles que nous avons citées (cf. pp. 230-231). Si l'on voulait les articuler de



manière plus détaillée, on pourrait mentionner selon Selznick (1957<sup>755</sup>), Hafsi et Fabi (1997<sup>756</sup>) :

1. dans les arrangements structurels :
  - la structure proprement dite, c'est-à-dire les mécanismes qui permettent la division et la répartition des tâches, puis leur coordination;
  - les systèmes de gestion, qui animent et donnent vie à la structure, tels que la planification et la programmation des objectifs, la mesure de la performance, le contrôle de la réalisation des objectifs;
  - le système de décision et notamment d'allocation des ressources ;
2. en matière de stimulation matérielle :
  - les systèmes formels de rémunération;
  - les systèmes d'intéressement aux résultats;
  - les autres bénéfices attachés à la fonction ;
3. en matière de persuasion :
  - les énoncés des finalités de l'organisation (énoncé de mission, vision, credo, etc.);
  - les systèmes de communication;
  - les systèmes de formation;
  - la culture et ses manifestations, telles que la socialisation et les reconnaissances sociales et professionnelles de la contribution.
4. en matière de leadership :
  - le déploiement et le pilotage des richesses humaines ainsi que le besoin d'accomplissement;
  - le développement d'un style managérial transformationnel;
  - la promotion de la gestion participative, de la réceptivité managériale élevée au changement et de la responsabilisation (locus interne de contrôle);
  - le recrutement, l'éducation et la formation des managers;
  - le développement de systèmes de valeurs appropriés et de la complexité cognitive.

En conséquence, l'insuffisance de ces derniers points forcerait l'organisation et les individus soit à être remplacés par d'autres soit à dépérir, avec comme corollaire un risque de reproduire les mêmes effets pervers si aucune action de transformation n'est entreprise. Ainsi face à ce nouveau monde socio-économique constitué de transformations perpétuelles (changement, métamorphose, mutation), la capacité de changement est au cœur de la création

---

<sup>755</sup> Selznick, P. Leadership In administration, New York, Harper & Row, 1957

<sup>756</sup> Hafsi, T.; Fabi, B. Les fondements du changement stratégique, Montréal, Transcontinental, 1997

de richesses qui sont basées sur le talent et l'engagement des hommes (valeurs instituanes) ainsi que sur la force de leurs imaginaires (imaginations personnelle [créativité-innovation] et institutionnelle [collective et construtale]), susceptibles de mobiliser cette énergie du changement qu'est l'énergie des intelligences humaines Autorales.

L'éducation, la capacité et la réceptivité au changement deviennent ainsi un enjeu majeur, supposant :

- de se libérer de nombreuses rigidités rédhibitoires qui nécessitent un changement radical,
- de concevoir une entreprise et une socio-économie, lieux d'apprentissage permanent du changement, beaucoup plus profondément centrées sur l'homme (Autorat) et sur l'expression de son potentiel comme de son capital (richesses humaines) ; qui nécessitent un changement évolutif,
- de développer un espace ainsi qu'une évolution personnels et collectifs, avec plus d'humanité (Petrella, 2004<sup>757</sup>) et d'intensité<sup>758</sup> (Viveret, 2005<sup>759</sup>) ; qui nécessitent un changement progressif.

Ainsi donc l'utilisation de ces outils est très situationnelle et dispositionnelle. Même si l'on connaît leurs effets généraux, les effets particuliers réels combinés dépendent tellement de la situation et des personnes engagées que peu de propositions générales peuvent être formulées. Les managers expérimentent souvent et apprennent beaucoup par essais et erreurs, pour le maintien de la coopération. Cette expérimentation est l'un des moyens les plus puissants pour comprendre et maintenir la capacité de changement d'une organisation.

---

<sup>757</sup> **Petrella, R.** Désir d'humanité. Le droit de rêver, Montréal, éditions Écosociété, 2004

<sup>758</sup> **Humanité et Intensité** Les concepts de "bien commun" et de "bien public" sont en voie de disparition. De plus en plus, le caractère sacré de la vie et les droits universels sont relégués au domaine de la rêverie, alors que le pragmatisme du monde des affaires, la primauté accordée à la "rationalité" de la finance, la foi sans bornes dans la science et la technologie dominant le monde occidental. Il n'y a plus de droits collectifs, il n'y a que des intérêts individuels, surtout ceux des plus riches, des plus forts et des plus compétitifs.

Tout est en voie d'être réduit à de la marchandise. La valeur d'un bien, d'un service, voire d'une personne, est mesurée en fonction de sa rentabilité pour le capital financier privé. De même, les sociétés dominantes ont annihilé le sens de la fraternité, de l'égalité, ainsi que le désir de paix, la recherche de la solidarité. Animées par un esprit de conquête prétendument légitimé par une supériorité scientifique et technologique, elles ont imposé une culture de guerre totale, mondiale. L'économie est guidée par des logiques guerrières, la fameuse compétitivité pour la survie.

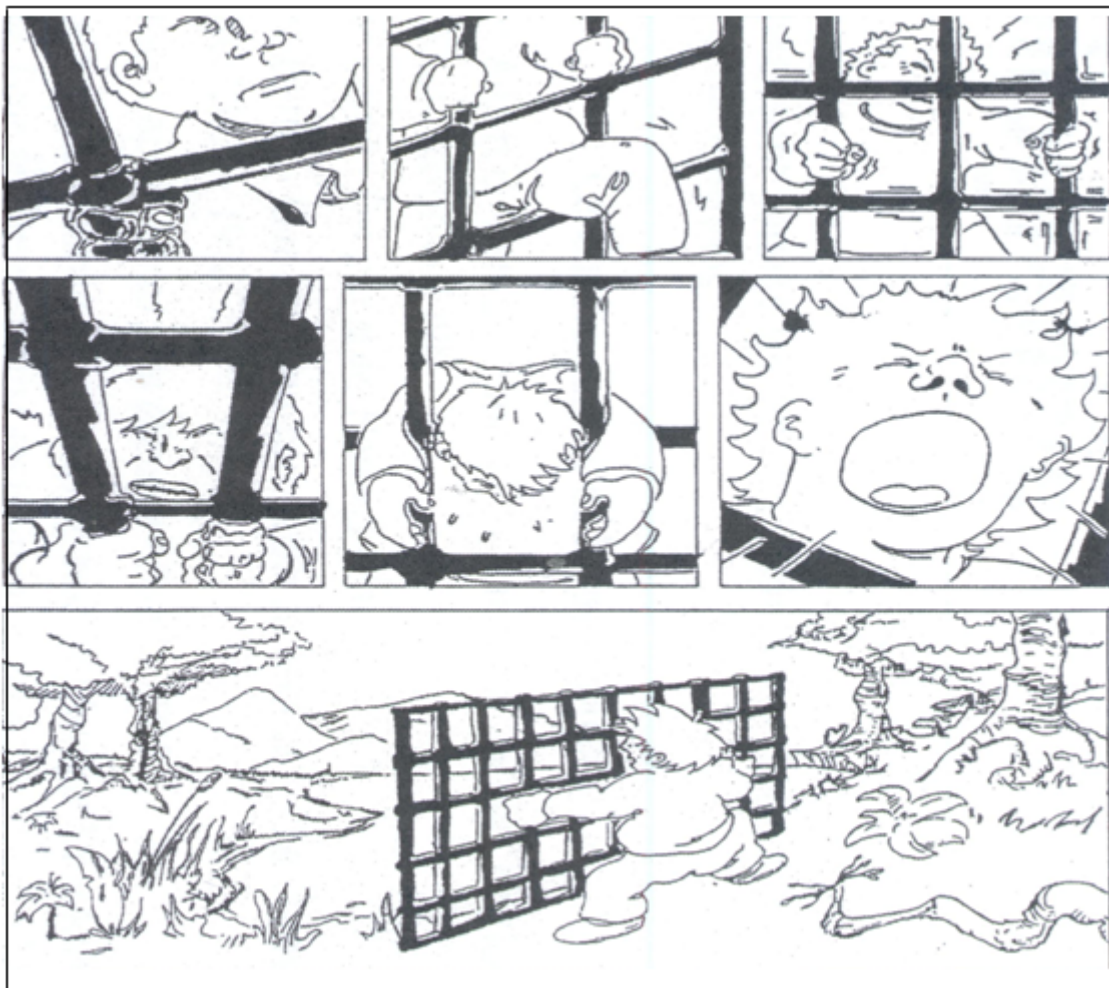
Aussi, le besoin d'intensité à tout prix et de création de richesses par n'importe quel moyen trouvent leur expression la plus manifeste dans le vécu de rapports guerriers. En effet les êtres humains préfèrent vivre avec (dans) des conflits et le pouvoir de dominance en pensant que la fin justifie les moyens. Or la littérature a depuis longtemps démontré qu'il n'existe pas de vraie croissance socio-économique sans paix sociale ni de progrès partagé par tous. Pour ces raisons, il semble essentiel (évident) de montrer qu'il est possible de vivre intensément des activités, un voyage de vie conscient dans l'univers qu'est l'humanité et la socio économie, ainsi qu'il est nécessaire de croître avec une intensité qui est liée à de la paix avec autrui et avec soi-même c'est-à-dire avec équilibre, solidarité et de la sérénité plutôt qu'avec de l'individuation, du pouvoir, de la violence et de la destruction (guerre).

<sup>759</sup> **Viveret, P.** Pourquoi ça ne va pas plus mal?, Paris, Fayard, 2005

*En d'autres termes, la capacité de changement d'une organisation correspond essentiellement à la capacité de ses dirigeants, des individus et de la collectivité, à maintenir le niveau de coopération qui lui permet de s'adapter à son environnement ainsi qu'à la capacité d'instaurer un management stratégique qui soit capable de faire progresser une énergie transformatrice en fonction de divers facteurs contextuels, techniques, socio-politiques et humains tout en l'inscrivant dans la durée.*

La description des représentations et la compréhension des implications de la capacité au changement amènent aux décentrations ainsi qu'aux prises de conscience nécessaires au devenir (cf. fig. 4.02 ci-dessous) et donnent accès directement à la lecture des Transformations Autorales à réaliser qui seront détaillées dans le prochain volet.

**Figure 4.02 :** Planche d'interprétation métaphorique du changement (extrait de Baranski, 2001<sup>760</sup>)



<sup>760</sup> Baranski, L. Le manager éclairé, Paris, Éditions d'Organisation, 2001, p. 325

## 4.4 Management stratégique et Transformations Autorales

Conduire et accompagner le changement nécessite, sur les trois niveaux considérés, l'exercice du management stratégique sous forme d'une analyse ainsi que d'*une interprétation différenciée* entre le contenu et le processus de changement (herméneutique). Par contre, ces éléments sont indissociables dans les faits et *doivent être pilotés comme tout* (cf. fig. 4.03, ci après).

**Figure 4.03 :** La dynamique de changement à trois niveaux d'interactions (adapté de Baranski, 2001, *op. cit.*)

	Niveaux d'observation			
Management stratégique	Micro La personne		Intermédiaire Le groupe Départements/Services	Macro L'entreprise La collectivité
	Acteur	Auteur		
Objectifs Visés	Libérer et développer les potentiels Faire fructifier le capital		Créer et entretenir un mouvement	Créer son propre futur
Résultats Attendus	Action Acquisition	Pro-action Innovation Transformation	Anticip-action Interactivité Négociation	Ré-action Entraînement Coopération
Approches	Centrée s/humain Cognitives Pouvoir	Holistique Cognitives Émotionnelle	Managériale Entrepreneuriale Apprentissage	Environnementale Culturelle Configuration
Mots Clés	Avoir et Faire	Agir et Être	Avoir et Dire	Partager et Être
Pôle Adaptatif	Assimilation		Accommodation	

De plus, en fonction de l'approche Autorale et de la dynamique de changement, il s'avère que les transformations puisent leurs racines au delà du cadre de l'entreprise, à la fois dans la culture, le temps et dans l'espace.

C'est pourquoi l'entreprise est animée par des personnes et une collectivité qui possèdent leur propre histoire, tout en étant plongée dans un environnement caractérisé par ses propres règles, normes, enjeux, et rythmes d'évolution (dynamique).

Aussi nous aimerions souligner l'importance du caractère Autoral de ces transformations car la finalité des transformations ne peut se comprendre uniquement que dans le but du profit et de ses exigences ou encore pour le changement en lui-même. En effet, ce caractère Autoral s'exprime d'abord par le passage de différentes phases de maturation, mais surtout par des modifications structurelles et fonctionnelles multi niveaux. Ces modifications sont

directement liées à la volonté de réalisation d'objectifs et l'atteinte d'un but générique de croissance.

C'est pourquoi il y a lieu de parler de « transformation » plutôt que de changement, car ce terme désigne plus distinctement l'accomplissement d'un mouvement, d'une métamorphose d'une action dont la finalité peut rejaillir et toucher non seulement l'individu et/ou le groupe mais la collectivité entière (par exemple entreprise).

Pour illustrer ce propos, dans le cadre sportif du rugby par exemple, la « transformation » est le coup de pied qui suit un essai où la balle doit passer entre les barres verticales et au-dessus de la barre horizontale des buts. Cet « agir » comprend à la fois le processus, le contenu et s'inscrit dans le temps.

Sa finalité incombe à chacun et à toute l'équipe, mais aussi au club sportif qu'elle représente. Enfin elle s'incarne dans une culture (au niveau individuel et collectif, interne et externe) et des principes de solidarité, de cohésion, d'équilibre (cohérence du système ouvert ayant une forme variable selon les inputs et les outputs), de responsabilité et de coopération (fair-play).

Les transformations réfèrent donc principalement à la constitution d'une œuvre en perpétuel devenir, intégrant des dimensions critiques (principales et « collatérales ») que nous avons déjà soulevées en fonction de la littérature et de nos recherches-interventions, telles que :

1. la complexité,	} Dimensions Principales
2. le contexte (contingences-environnement),	
3. les caractéristiques psycho-socioéconomiques des dirigeants et des individus,	
4. la structure,	
5. la culture,	
6. les dimensions humaines de l'organisation,	
7. les caractéristiques techniques et politiques,	
8. les pressions et les résistances au changement,	} Dimensions Collatérales
9. l'entropie et les performances,	
10. inertie et les conflits	
11. le stress.	

Pour mieux comprendre la spécificité des Transformations Autorales et les interactions de ces dimensions critiques, nous avons illustré notre propos par la confection d'un modèle du changement adapté de Ginsberg (1988, op. cit.) ainsi que de Fabi et Hafsi (1992, op. cit.) selon la figure 4.06 ci-après (p. 249).

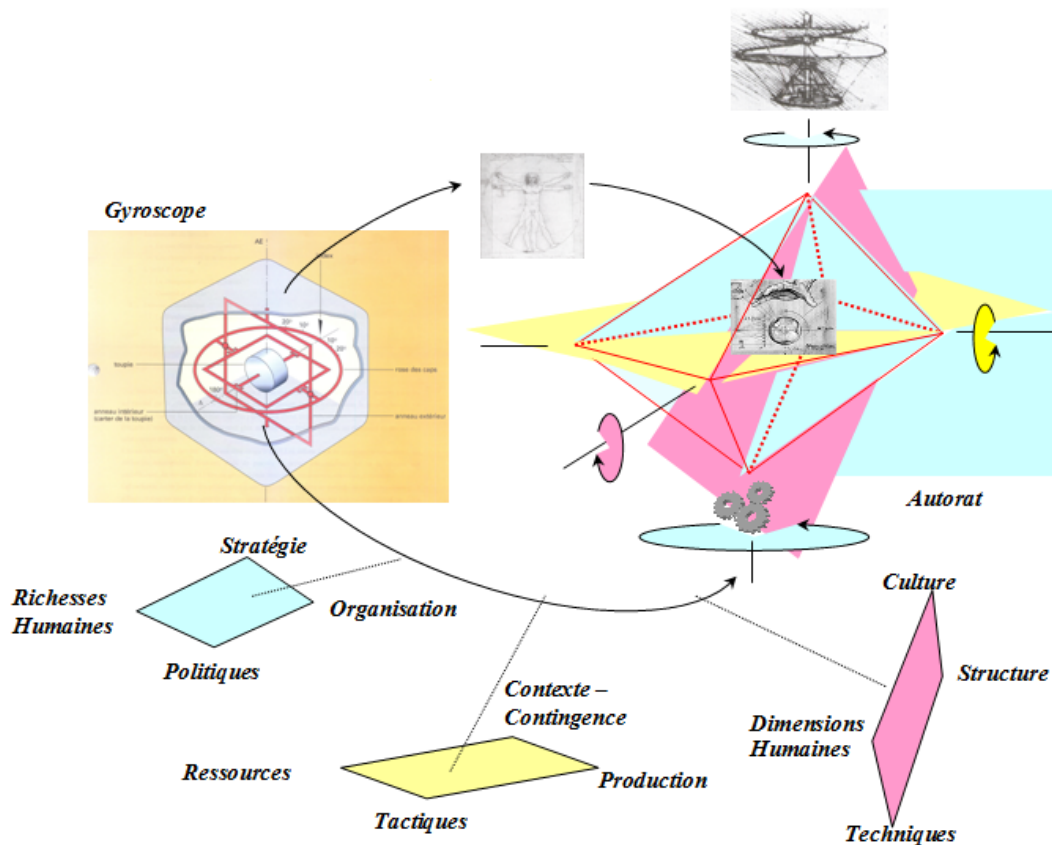
À l'intérieur de ce modèle qui reprend les caractéristiques du paradigme de l'Autorat socio-économique, nous allons retrouver :

- l'architecture des unités actives (UA<sup>2</sup>C, *cf.* chap. 1.2.3. B, pp.115-117 et fig. 2.02 p.165) comme point d'ancrage, mais cette fois-ci représentées avec les dimensions critiques du changement ;
- l'IMS de l'analyse socio-économique (ASE) et les items de performances (*cf.* tableau 2.01 p.164)
- la représentation graphique de la rationalité Autorale (*cf.* chap. 3.3, p. 218-228) ;
- les différentes phases du changement Autoral pour rendre compte du processus dynamique de transformation (*cf.* fig. 4.04 ci-après).

De plus, à la construction de ce modèle, nous nous sommes aperçus d'une caractéristique fonctionnelle cachée, comprise dans son édification. Plus spécifiquement, l'intégration de l'architecture des points d'ancrage des transformations agit comme un gyroscope (*cf.* fig. 4.04 ci-après).

Cette découverte pourrait expliquer pourquoi, lors de nos recherche-interventions et de l'application de l'Autorat socio-économique, nos mesures des activités des praticiens, l'accompagnement au changement et le suivi du développement des effets attendus, se sont révélés remarquablement précis, identifiables, pertinents et stables comparés à notre expertise. Cependant notre propos ici n'est pas de démontrer les éventuelles relations de cause à effet, mais uniquement de le mentionner à titre descriptif dans cette recherche.

**Figure 4.04 :** Effet « gyroscope » de l'architecture de l'Autorat socio-économique



Enfin, ces transformations utilisent également des leviers d'actions<sup>761</sup> et se planifient avec l'élaboration du projet de changement en fonction des objectifs de performance et de croissance.

Aussi, comme nous l'avons mentionné, les transformations Autorales s'opèrent selon une logique ascensionnelle de spirale, multi-centrée (pour répondre aux exigences de décentration de la complexité), avec des changements de natures différentes en fonction des caractéristiques des dimensions critiques auxquelles elles répondent (*cf.* fig. 4.05 ci-après).

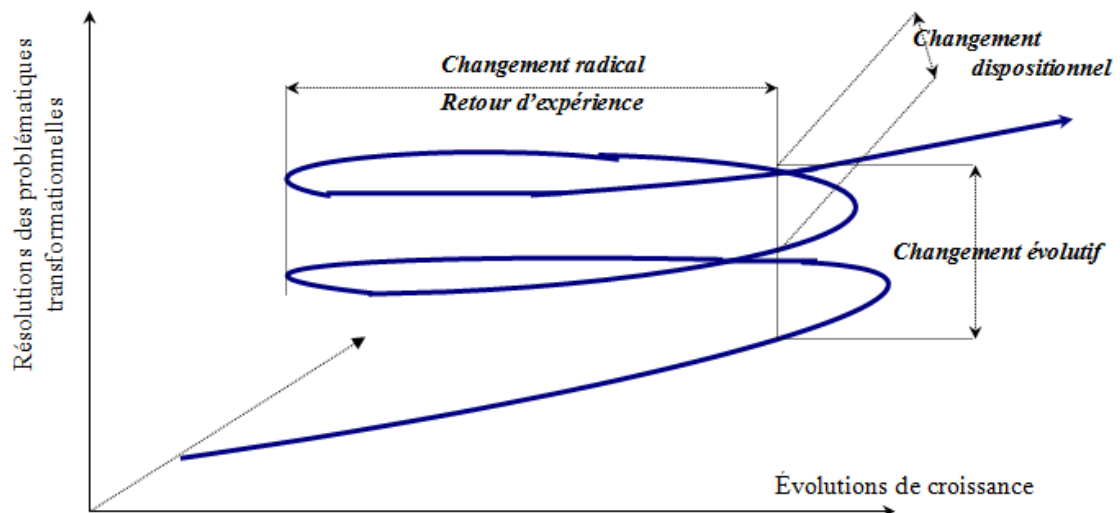
Le schéma ci-dessous se comprend en abscisse par l'axe du continuum de survie développement représenté par l'évolution de croissance individuelle et organisationnelle. En ordonnée, on retrouve l'axe des problématiques et paradoxes de survie développement, résumées par les **RE - SOLUTIONS** des problématiques transformationnelles (**RE** pour réponse face aux énigmes des paradoxes et **SOLUTIONS** pour dépassement des problématiques).

<sup>761</sup> **Levier d'action** Management, valeurs, culture et projets d'entreprise; ambiance et modèle de rétribution; reconnaissance, mobilité; liberté négociée, progression professionnelle et avantages sociaux, etc.

Les caractéristiques de l'évolution de croissance représentée par une spirale de transformations successives (maturation) sont :

- les centrations différentes,
- la force de transformation (introduction du vecteur de l'accélération),
- l'amplitude angulaire (vecteur du chemin parcouru relatif à l'expérience),
- la fréquence (durée et itérations en fonction d'un temps donné),
- la magnitude (introduction du concept de l'énergie relative à l'intelligence Autorale [énergie cognitive et émotionnelle]).

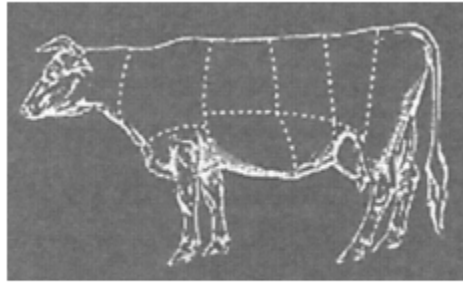
**Figure 4.05 :** Les différentes phases changement Autoral (radical, évolutif ou dispositionnel)



Enfin nous aimerions insister sur le fait que tout schéma organisationnel montrant les différentes parties d'un tout (Transformations Autorales en relation avec les autres éléments de la stratégie d'Auteur) n'est pas le changement lui-même (*cf.* figure ci-contre).

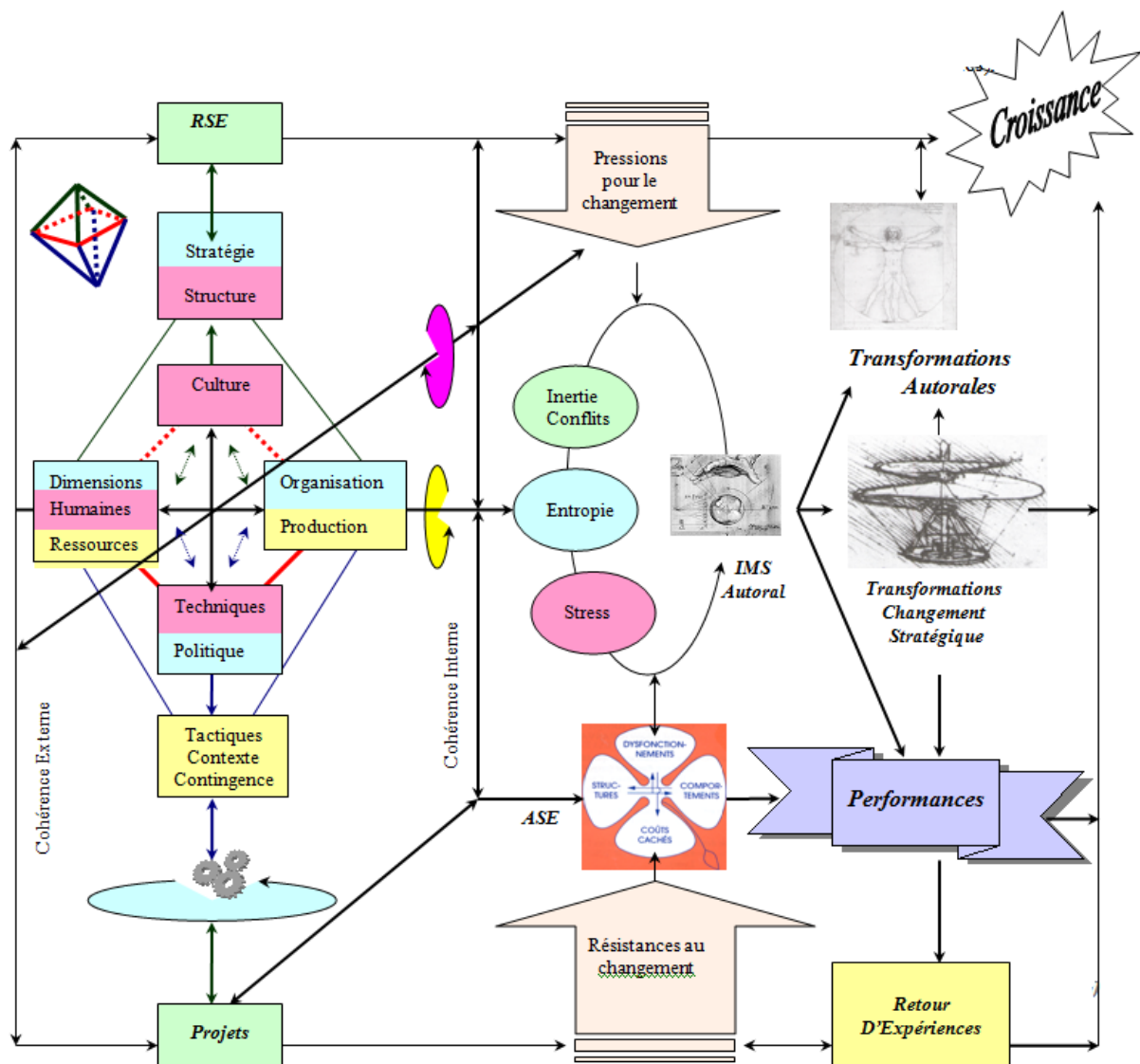
En effet les différentes parties ne savent pas qu'elles sont des parties, même si elles n'ont aucune peine à échanger des informations et à fonctionner ensemble en tant qu'*unité*. Cela n'enlève rien à leur *différence*, à leur *dispersion* ni à leur *diversité* (*cf.* chap. 4.2). Il reste néanmoins toujours une question que le manager doit se poser : veut-il que son entreprise fonctionne et opère des changements comme un schéma (*cf.* fig. 4.06 ci-dessous) ou comme un tout *identitaire* (c'est-à-dire selon l'exemple ci-contre ... comme une vache) ?





« ...ceci n'est pas une vache... »

**Figure 4.06 :** Modèle du changement Autoral (transformations radicales, évolutives et/ou dispositionnelles).



C'est somme toute là aussi que réside la grande différence entre l'acteur et le système versus l'Autorat socio-économique, c'est-à-dire dans la force de la réalisation du changement et de son implication dans l'actualisation de son devenir.

## Conclusion de la 2<sup>ème</sup> partie :

Dans cette deuxième partie, nous avons exploré trois volets du management stratégique à savoir les relations entre stratégie et environnement, nos réflexions sur la scientificité du management Autoral et l'impact du changement et du devenir sur le management stratégique.

En détaillant ce processus, nous avons construit notre recherche de telle façon à ce que nos réflexions trouvent leur place à l'intérieur et autour du processus unique qui est l'élaboration volontariste de la stratégie d'Auteur.

Au centre du processus se trouve la problématique de base du management, à savoir :

- le développement de la pérennité de l'entreprise tout en engageant celle-ci dans des démarches de progrès,
- en gérant les multiples facettes de la structure et des fonctions de l'organisation,
- en pilotant le changement<sup>762</sup>.

En effet tout processus stratégique doit combiner divers aspects du management :

- peut-on imaginer, dans une entreprise sérieuse, élaborer une stratégie sans tenir compte des aspects social et mental, des exigences de l'environnement, de l'énergie de la direction et des forces de l'entreprise, sans chercher un compromis entre l'évolutif et le révolutionnaire? ;

---

<sup>762</sup> **Pilotage du changement** Selon Clemmer (1995), la « gestion du changement » repose sur le même raisonnement, dangereusement séduisant, que la planification stratégique. L'une et l'autre s'appuient sur l'hypothèse déterministe qu'il existe une pensée ordonnée et une méthode de travail susceptibles de tracer objectivement un chemin pour l'action et de faire « qu'il en soit ainsi ». Mais si cela n'est tout simplement pas possible en sciences humaines et d'autant plus dans un monde qui change à grande vitesse et de plus en plus complexe. Le changement réussit donc par l'apprentissage (éducation), la croissance et le développement. Il ne peut pas être géré dans sa totalité. On peut l'ignorer, lui résister, lui répondre, capitaliser sur lui et le créer. Mais on ne peut pas le gérer (style « gestion du changement ») et le faire avancer par quelques processus ordonnés pas à pas. Que nous en soyons les victimes ou les bénéficiaires, cela dépend de l'accueil que nous lui faisons.

Les changements portent sur une culture, un système, des habitudes, des compétences à long terme. C'est cela qu'il faut améliorer d'abord, avant que le changement le rende nécessaire. Comme dit un ancien proverbe chinois, « creuse le puits avant d'avoir soif ».

Pour traiter efficacement le changement, ne le considérez pas comme une force susceptible d'être gérée. On traite le changement en s'améliorant d'abord soi-même.

- de même, peut-on mener avec réalisme un processus stratégique qui serait purement délibéré, ou purement émergent ? ;
- enfin nier l'apprentissage, c'est aussi irréaliste que nier le contrôle et la planification (cf. fig. 4.07, ci-après).

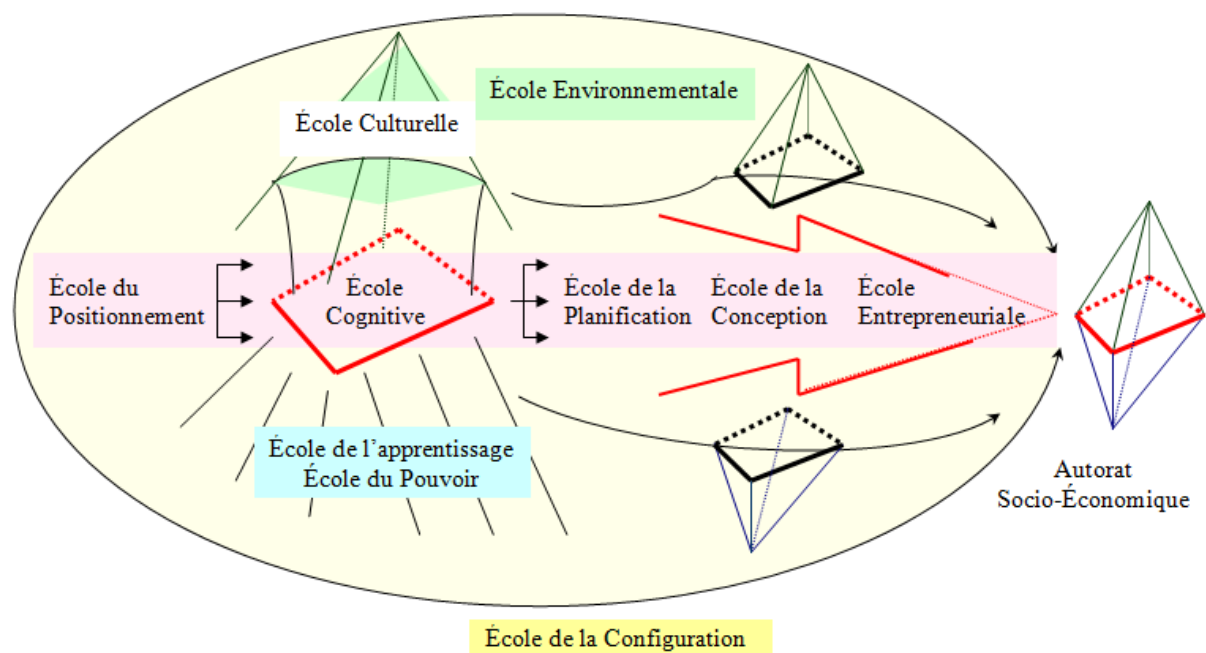
**Figure 4.07 :** Matrice des processus stratégiques

*La stratégie c'est :*

	Une perspective unifiée	Un ensemble de positions
Un plan délibéré	<i>Vision</i> <i>Missions</i>	<i>Planifications</i> <i>Contrôle</i>
Un schéma émergent	<i>Apprentissage</i> <i>Transformations</i>	<i>Herméneutique</i> <i>Prise de Risques</i>

Nous avons donc d'abord travaillé d'une façon synthétique (cf. fig. 4.08 ci-dessous), en intégrant les différentes dimensions critiques relevées par les différentes écoles du management stratégique face au changement, qui est finalement le dénominateur commun en terme de finalité de la stratégie.

**Figure 4.08 :** Vue d'ensemble des différentes écoles du management stratégique (adapté de Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2000, op. cit. p. 378)



De façon analytique, nous avons cherché à comprendre les caractéristiques inhérentes aux défis de transformation que pose le changement ainsi que les problèmes et les paradoxes qu'il génère.

Ainsi pour que le changement soit réellement stratégique et qu'il ait une action positive sur le développement de l'organisation, la phase essentielle et primordiale est celle qui consiste à analyser les enjeux sous-jacents à ce dernier.

Ces enjeux sont autant de défis qui suscitent des démarches participatives au delà des facteurs de résistance inhérents à l'être humain et que nous avons relevé :

- **le défi du projet.** C'est un défi à moyen-long terme qui fait référence aux progrès, aux besoins et à l'ambition ainsi qu'à la vision et au devenir de l'organisation. Ce défi doit susciter l'implication et remporter l'adhésion des individus comme celle des groupes, afin de développer une identité et un apprentissage collectif. Ces deux derniers aspects s'enracinent dans le développement de l'intelligence Autorale qui permet l'accroissement de l'adaptation face aux besoins d'autonomie et de croissance (cf. fig. 4.02 et 4.05) ;
- **le défi de la responsabilité et de la régulation.** Nous avons déjà vu sous une section précédente l'importance de la collaboration et de la coopération. Ces deux éléments sont centraux en ce qui concerne les enseignements des écarts entre le travail réel, vécu et planifié, sa complexification et les enjeux de pouvoirs qui sont relatifs, la ré-humanisation des rapports sociaux (impact de la culture et les dimensions humaines)

par rapport à l'intensification des charges de travail, du contexte et de la complexité) ainsi que face à aux transformations qui les concernent (*cf.* les dimensions critiques du changement, p. 245).

- ***le défi de l'adaptation permanente face à l'inéluclabilité du devenir.*** Ce défi constitue la base de la justification de la cohérence, de la pérennité et des démarches de progrès si l'on veut qu'une organisation soit « gagnante ». La nécessité de changer est donc majoritairement tributaire d'un sens, de la nature du travail et de ses conditions d'exercice, des modalités avec lesquelles les évolutions considérées comme incontournables sont justifiées et accompagnées. Enfin, le devenir introduit la transcendance aux côtés de l'immanence de la recherche des réalisations humaines.

Ce dernier défi est particulièrement important car il rejoint la caractéristique primordiale de notre génération qui est celle du mouvement, de la circulation, des flux. Aux flux de matière et au débit Taylorien, ce sont désormais ajoutés les flux d'informations, financiers, de clients et autres flux tendus...les facteurs clés de succès en sont la vitesse et l'accélération permanente, l'absence de rupture de charge, la réduction des frottements de toute nature (*eg.* conflits, qualité, stress, entropie, etc.). « ...Mais ce qui est particulièrement déterminant avant tout c'est la grande sensibilité de l'univers productif à toute perturbation (Vassal, 2005<sup>763</sup>) ».

C'est pourquoi Vassal (2005<sup>764</sup>) identifie trois risques majeurs auxquels doivent faire face les organisations :

1. ***le risque de la perte du sens global***, ceci signifiant à la fois:

- la direction,
- le cap fixé,
- la signification des efforts entrepris, d'où la nécessité :
  - d'un modèle interprétatif de base [cartographie],
  - d'un management stratégique Autoral référentiel [GPS],
  - d'une vision et des missions claires au sein d'une structure [boussole],
  - d'un modèle de changement Autoral [gyroscope]) ;

2. ***le risque de la perte de contrôle et de cohérence***, à la fois par méconnaissance de soi et par incapacité à piloter efficacement des ensembles dont la taille a exclu de façon définitive le

---

<sup>763</sup> Vassal, O. *Crise de sens. Défis du management*, Paris, Village mondial, 2005, p. 169

<sup>764</sup> Vassal, O. *Crise de sens. Défis du management*, Paris, Village mondial, 2005, p. 174

management « à la voix » et dont la complexité dépasse largement la compréhension linéaire de cause à effet.

Nous vivons actuellement une réelle crise entrepreneuriale et sociale, stigmatisée par les faiblesses du management face aux changements stratégiques nécessaires et du relationnel participatif (d'où l'importance cruciale du leadership transformationnel, de l'innovation, de la négociation et des acquisitions ainsi que l'instauration des termes de confiance) ;

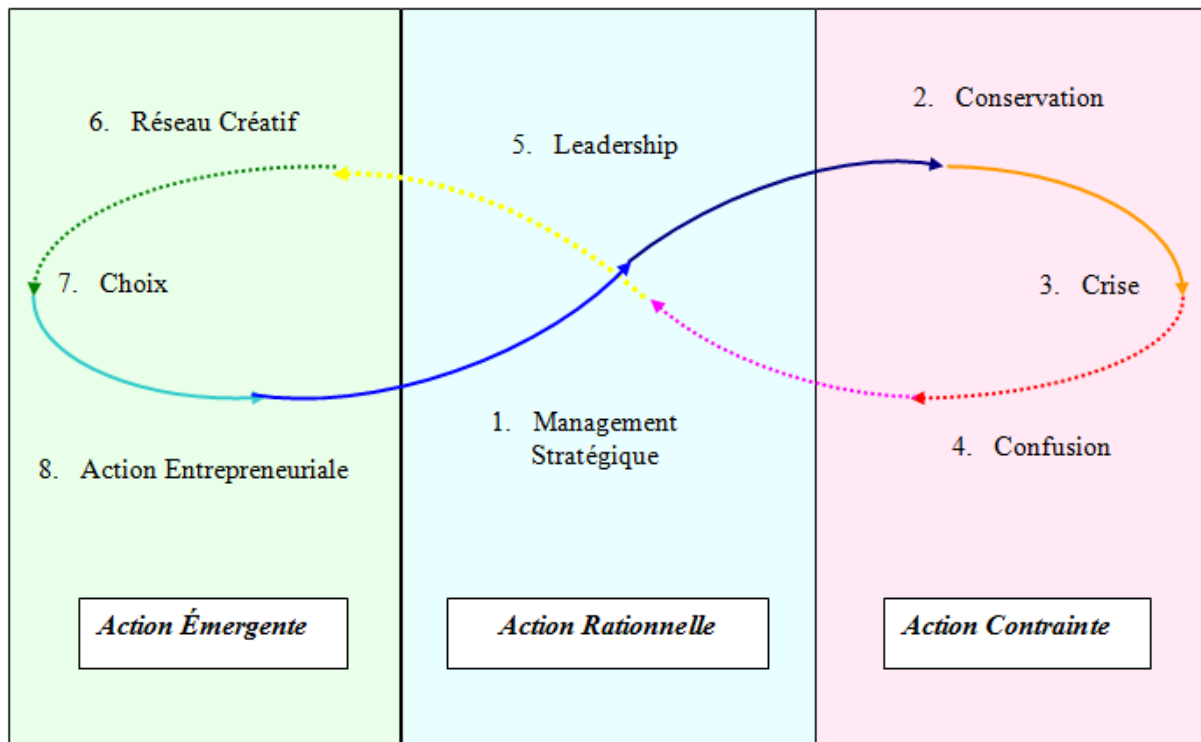
**3. le risque du manque de responsabilisation, d'implication identitaire et de cohésion**, liées à la difficulté de maintenir la solidarité et la coopération en luttant contre des forces centrifuges dont le pouvoir s'accroît avec le degré de différenciation des organisations (d'où la nécessité d'un développement durable, équitable et soutenable ; de l'instauration d'une réelle RSE généralisée et d'un profond travail sur les inerties et les conflits).

Pour y répondre, notre recherche s'est appuyée sur le courant des ressources, la socio-économique et le développement d'un nouveau paradigme Autoral, qui permettent de prendre appui sur les dimensions internes de l'organisation, de son fonctionnement, des richesses humaines et de la stratégie d'Auteur, pour faire face aux différents challenges de l'environnement externe selon un « écocycle » ([Hurst, 1995<sup>765</sup>], cf. fig. 4.09 ci-après) prenant en compte contraintes et émergences, crises et transformations ; ainsi qu'à la constitution d'avantages concurrentiels à la base de la signification des changements stratégiques et à la génération de croissance.

**Figure 4.09** : Écocycle du changement selon Hurst (1995, op. cit.)

---

<sup>765</sup> Hurst, D.K. Crisis and renewal: meeting the challenge of organizational change, Boston, Harvard Business School Press, 1995, p. 103



Cet écocycle préfigure de façon claire le processus d'ascendance Autorale ainsi que les différents types de changements qui s'opèrent lors de transformations successives et nous propulse dans l'exploration des différents items des actions Autorales dans la perspective des praticiens.

Nous abordons ainsi dans la troisième partie, le terrain de nos recherche-interventions ainsi que la méthodologie utilisée. Enfin nous terminons notre exposé par différentes considérations sur les finalités de ces actions Autorales sur les structures (interne-externe) et sur l'environnement en faisant la synthèse de nos résultats.

# **Troisième Partie**

## ***De l'Expérimentation***

### **3<sup>ème</sup> Partie: Recherche empirique**

#### **Paradigme, Projet et**

#### **Expérimentations Autoraux : de la**

#### **Structure, de l'Intelligence et**

#### **l'Ascendance Autorales au service**

#### **de la recherche-intervention**

### **5. Structure, Intelligence et Ascendance**

#### **Autorales**

Ce chapitre sera alloué à intégrer les différents concepts articulés de la stratégie d'Auteur au processus d'expérimentation. Nous allons donc nous attacher à délimiter les plans d'analyse et d'organisation (production de connaissances), d'animation et de finalisation selon le modèle quadripolaire de recherche (*cf.* fig. 1.10, p. 104). Cette structuration est utilisée en vue d'aboutir à une scientificité telle que la définit Piaget (1972<sup>766</sup>) : « une science ne débute qu'avec une délimitation suffisante des problèmes susceptibles de circonscrire un terrain de recherche sur lequel l'accord des esprits est possible ». Pour Baumard (1997<sup>767</sup>), le processus de construction scientifique doit suivre les étapes de l'expérience au corps de savoir constitué afin de structurer les connaissances en science.

Nous allons donc nous appliquer d'abord à reprendre les quatre piliers du paradigme Autoral (cohérence, confiance, performances et croissances, [**C<sup>2</sup>PC**]) en détaillant leurs différents

---

<sup>766</sup> **Piaget, J.** *Epistémologie des Sciences de l'homme*, Paris, Gallimard, 1972, p.41

<sup>767</sup> **Baumard.P.** Constructivisme et processus de recherche: l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur, in Cahiers de recherche du LAREGO, Université de Versailles St Quentin, septembre 1997



indicateurs, puis terminer notre investigation avec les deux derniers éléments de la stratégie d'Auteur qui n'ont pas été abordés jusqu'ici: l'*Intelligence Autorale* en terme de guide d'acquisition, de pilotage et de gestion des connaissances ( identité, connaissances, adaptation et renseignements [ICAR]) et l'*Ascendance Autorale* en terme de progrès (processus d'ascendance et de développement), d'orchestration des activités et de responsabilité sociale.

## 5.1. Structure du paradigme Autoral (C<sup>2</sup>PC)

### 5.1.1 Cohérence

Cette section va examiner le premier terme de la structure du paradigme Autoral qui est la cohérence. Ce terme est d'une importance capitale, car il permet de représenter une image « holographique<sup>768</sup> » de l'Autorat socio-économique en remontant aux différents faisceaux qui l'ont formé. C'est avec la précision et la puissance du laser que l'on peut examiner *la force de cohésion* (liens et reconnaissance) ainsi que *la logique* (sens et pertinence) et *l'harmonie* (congruence et résonance) des différentes parties du modèle, de son organisation et de ses opérations.

Nous allons donc examiner quelles sont les logiques sous-tendant ces différents rapports, puis de déterminer quels sont les items qui les soutiennent et les dynamisent.

#### 5.1.1.1. A Logiques de cohérence

Nous nous apercevons, dans les différents cas d'études de la littérature en sciences de gestion (Capul, 1996<sup>769</sup> ; Atamer et Calori, 1993<sup>770</sup> ; Martinet, 1988<sup>771</sup>; Thiétart, 1996<sup>772</sup>; Savall, 1989<sup>773</sup>), que faire évoluer une entreprise n'est évidemment pas seulement un problème de technologie, mais est souvent lié à une volonté socio-économique relayée par des choix et/ou des impératifs politiques stratégiques. Il convient également d'évaluer correctement les avantages concurrentiels ainsi que les risques en fonction de la structure et de l'organisation des individus et de l'entreprise.

---

<sup>768</sup> **Holographique** Procédé photographique qui permet de restituer un objet en trois dimensions avec un effet de relief. Ici nous nous attachons à restituer le relief du concept de la cohérence dans sa mobilisation interactive entre les différents éléments d'un ensemble de systèmes, à l'interne (pour elle-même) et à l'externe, ainsi que dans l'espace-temps.

<sup>769</sup> **Capul, Y.** *Les stratégies d'entreprise*, Paris, La documentation française, Cahier 275, 1996

<sup>770</sup> **Atamer, T. ; Calori, R.** *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris, Dunod, 1993

<sup>771</sup> **Martinet, A. C.** *Diagnostic stratégique*, Paris, Vuibert, 1988

<sup>772</sup> **Thiétart, R. A.** *La stratégie d'entreprise*, Paris, Édisciens International, 1996

<sup>773</sup> **Savall, H.** *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*, Paris, Économica, Préface de Jacques Delors, 1975, nouvelle édition augmentée, Déc. 1989

Cette appréciation relève donc avant tout de la cohérence de ces éléments constitutifs stratégiques, de la structure et de l'organisation ainsi que des objectifs poursuivis. Ainsi cette cohérence s'apparente à la logique dans le sens d'***une articulation intelligente et technique des interactions*** des différentes modalités concourant à la réalisation de performances. La cohérence fait donc appel en premier lieu à l'***évaluation*** de ce qui est, pour ensuite estimer ce qui pourrait devenir.

Ces évaluations, pour être pertinentes et cohérentes, ne devraient pas se baser exclusivement sur des méthodes économique-financière, mais aussi sur le capital ainsi que le potentiel humain et social, sur les valeurs ajoutées et sur les autres investissements matériels mais surtout immatériels (souvent relégués à une analyse extra-comptable...) essentiels à leur bonne utilisation (Perez, 1988<sup>774</sup>).

En effet, si les technologies changent très rapidement, les hommes et les organisations suivent parfois avec beaucoup de retard. La transformation d'une entreprise doit être basée sur des vues partagées, soutenues par tous et correspondant à des opportunités innovantes et anticipatrices sur des marchés qui sont de plus en plus complexes et turbulents. Il faut donc comprendre les grandes tensions qui sont en interaction dans la pensée stratégique.

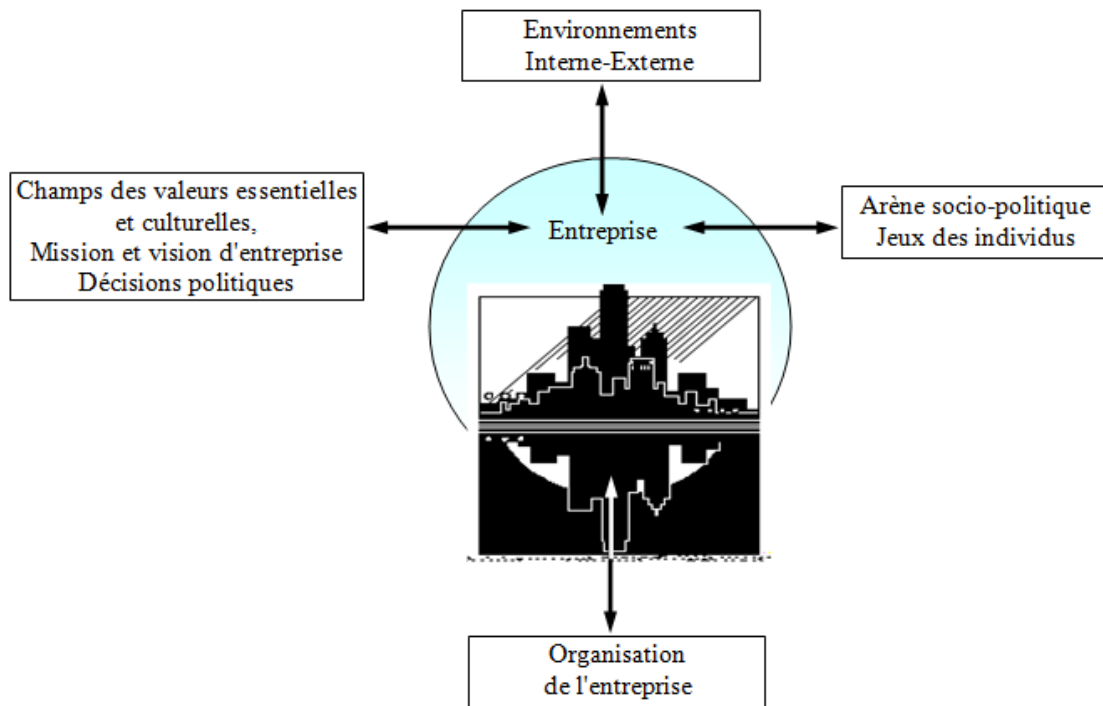
Ainsi en terme d'articulation, une des représentations possible de ce phénomène est la double dialectique des enjeux stratégiques de la cohérence (*cf.* figure 5.01 ci-après):

- environnements (interne-externe) **et** entreprise (organisation : structure-fonctions-comportements),
- champ idéologique ainsi que décisions politiques **et** jeux réels des individus.

**Figure 5.01** : Double dialectique des enjeux stratégiques de la cohérence

---

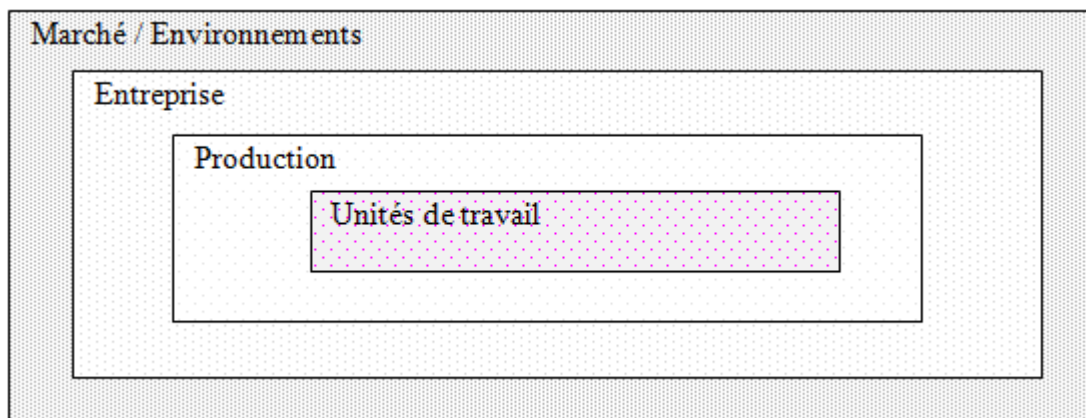
<sup>774</sup> **Perez, R.** Cas et solutions de stratégie, Paris, Chotard, 1988



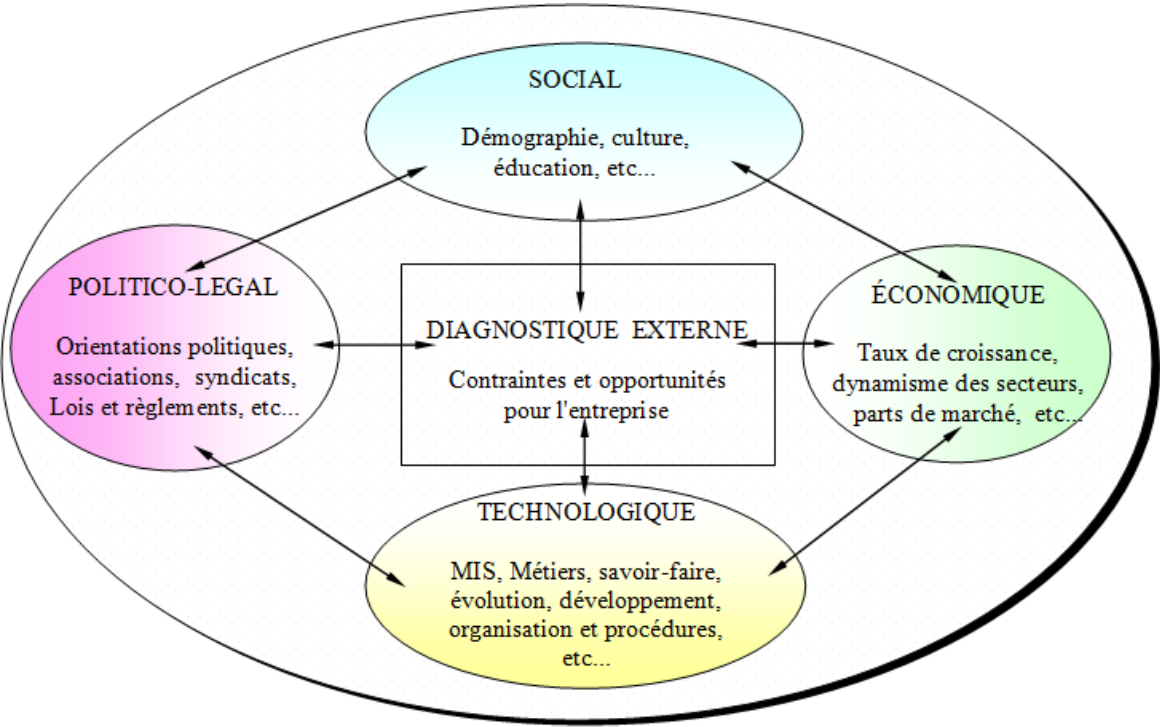
Ainsi pour mieux pénétrer cette double dialectique, explicitons ses deux éléments majeurs :

1. Le premier élément est représenté par les environnements internes et externes. Ce sont les frontières du système des activités de l'entreprise ainsi que les relations entre collaborateurs. A ceci, il faut ajouter les capacités et les performances référant aux différentes ressources mises en jeu. Ceci implique l'analyse de plusieurs facettes en termes d'environnement, à savoir: les différents aspects sociaux, économiques, technologiques et politico-légaux. Il est donc nécessaire, pour toute évolution, d'y appliquer un diagnostic et d'y étudier les influences interne-externe (cf. figures 5.01 et 5.02, 5.03, 5.04 et 5.05).

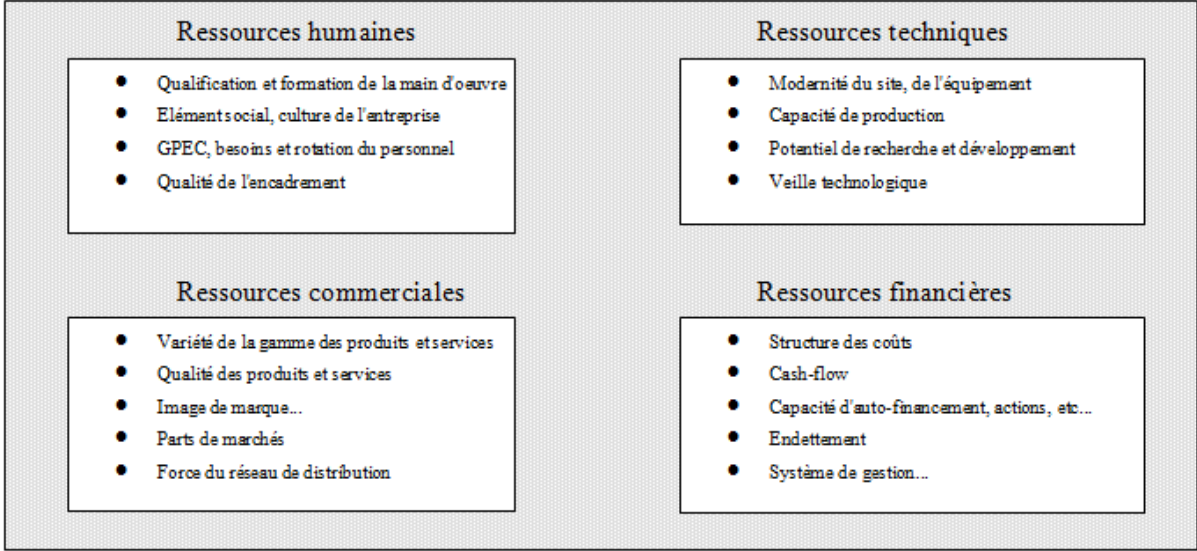
**Figure 5.02:** Les frontières du système



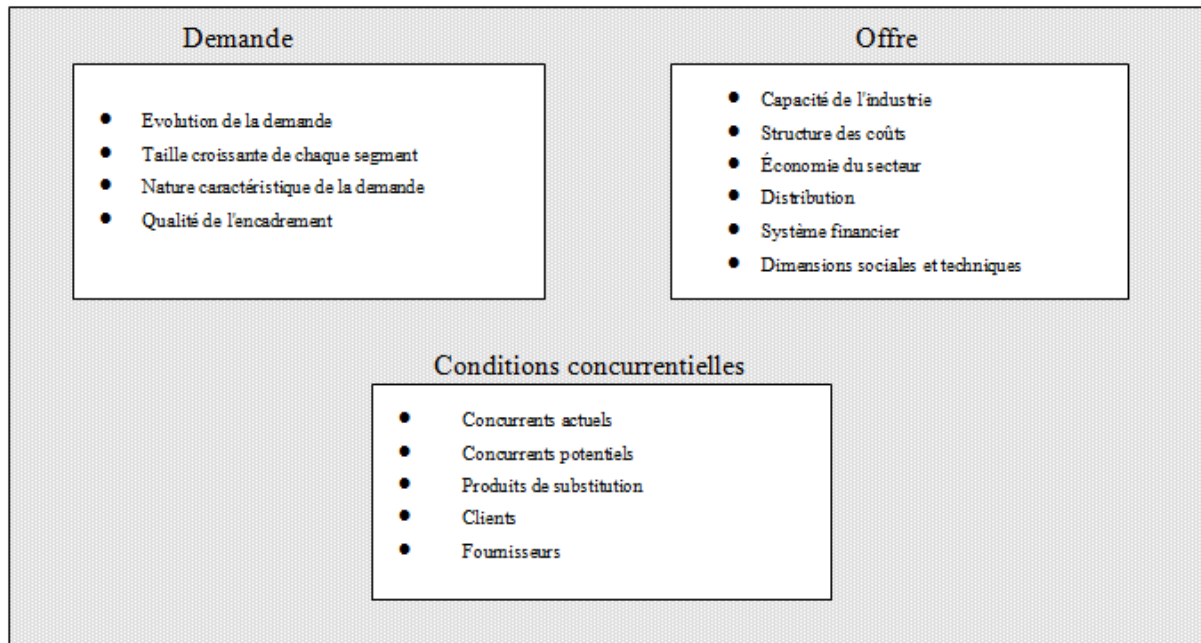
**Figure 5.03 :** Les différents environnements s'insérant dans les réseaux d'information



**Figure 5.04:** Les influences internes



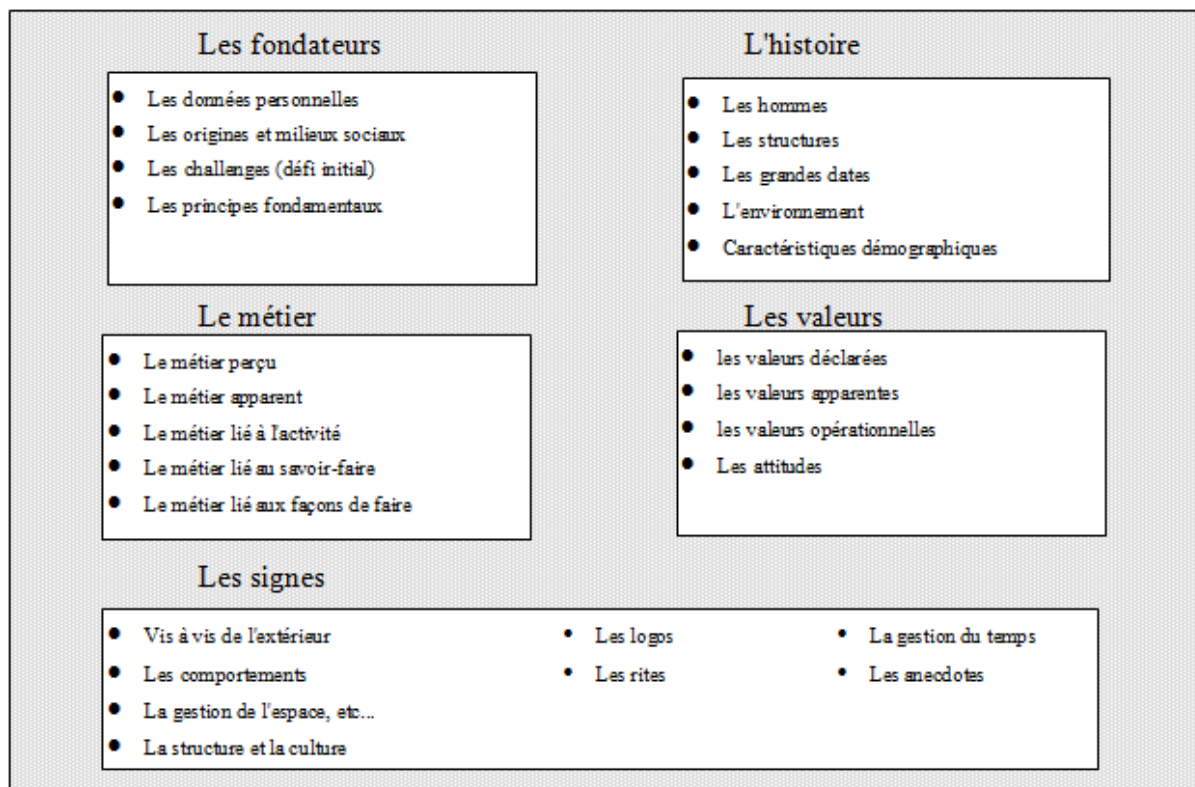
**Figure 5.05:** Les influences externes



2. Le deuxième élément est l'étude des interactions entre la culture et les valeurs de l'entreprise (identification de sa culture, *cf.* figure 5.06), les dimensions humaines (par exemple les caractéristiques démographiques des dirigeants, la grille des compétences *cf.* figure 5.07), les objectifs et les capacités, la complexité. Ces interactions sont très détaillées dans la littérature, notamment chez Hafsi et Demers (2000<sup>775</sup>) et nous en tiendrons compte pour notre recherche.

**Figure 5.06 :** Identification de la culture d'entreprise

<sup>775</sup> Hafsi, T.; Demers, C. La capacité de changement des organisations, Montréal, Transcontinental, 2003



**Figure 5.07 :** Grille des compétences (cf. Stratégie du Roseau, H. Savall, V. Zardet, p. 198, op. cit.)

Activités Acteurs (noms)	Dans l'organisation, en début de période						Opérations et		Poly- Valence (Très forte, forte, moy., faible, très faible, nulle)	Plan de Formation A prévoir Individuel Collectif	Observations	
	Opérations existantes				Savoir-Faire		à créer	ON1				ONx
	De Gestion-Sécurité		De gestion-dvt		Savoir-Faire n/vx existants							
	S1	Sx	D1	Dx	SFE1	SFEx	ON1	ONx				
xyz	○											
abc		□										
def												
ghi			△									
<b>Vulnérabilité</b> (Très forte, forte, moy., faible, très faible, nulle)												

Ces deux éléments (contexte/environnement interne-externe et interactions entre culture/valeurs/ objectifs) sont sous-tendus par le champ idéologique et les logiques décisionnelles. En ce qui concerne le premier, il s'agit de la Vision, de la Mission et des Valeurs Essentielles de l'entreprise.

Ce champ est très important, car il est à la base même de toute la réflexion stratégique, qui selon Senge et Gauthier (1991<sup>776</sup>), rappellent la complétude du principe de base de la cohérence (après l'excellence, l'intelligence) avec trois dimensions du management:

- **la Vision**, qui cherche à répondre au "quoi". Elle fournit l'image du futur que l'on veut créer à la cohérence;
- **la Mission** ou le dessein, qui définit le "pourquoi" de la contribution que l'on veut apporter,
- **les « Valeurs Essentielles »**, qui tentent d'apporter des réponses aux finalités de l'action, à la question du "pourquoi et comment veut-on agir" et sont définies en rapport étroit avec la vision et les missions.

La logique de la cohérence a donc pour but d'opérer une évolution sur les points de vue (prise de conscience), de telle façon que l'on voit à la fois l'arbre et la forêt. D'après Senge (2000<sup>777</sup>), il y a lieu de proposer pratiquement 11 séquences de réflexions très utiles pour y parvenir:

- 24 les problèmes d'aujourd'hui viennent des solutions d'hier ;
- 25 plus on pousse dans une direction, plus le système poussera dans une autre car un mouvement anodin précède souvent de gros inconvénients ;
- 26 petits changements grands résultats (par ex. selon Pareto et la loi du 20/80);
- 27 il n'y a pas de petit progrès, il n'y a que des progrès ;
- 28 la solution de facilité ramène toujours au problème initial ;
- 29 la vision est déterminante et le choix incontournable car le remède peut être pire que le mal ;
- 30 qui va lentement va plus vite ;
- 31 il existe des rapports, des boucles « étranges » entre des effets et leurs causes (notamment repris par Tardieu et Guthmann, 1999<sup>778</sup>) ;
- 32 on peut avoir le beurre et l'argent du beurre...mais pas la crème en même temps ;
- 33 un éléphant coupé en deux ne fait pas deux éléphants contrairement aux idées (une idée partagée en vaut deux) ;
- 34 les reproches n'ont jamais rendu plus intelligent et déclenchent des mécanismes de défense et de plaintes (source de conflits). Ils sont donc à proscrire.

---

<sup>776</sup> Senge, P. ; Gauthier, A. La V<sup>ème</sup> discipline, après l'excellence, l'intelligence, Paris, InterÉditions, 1991

<sup>777</sup> Senge, P. La V<sup>ème</sup> discipline, manuel d'amplification des disciplines de l'organisation apprenante, Paris, First, 2000

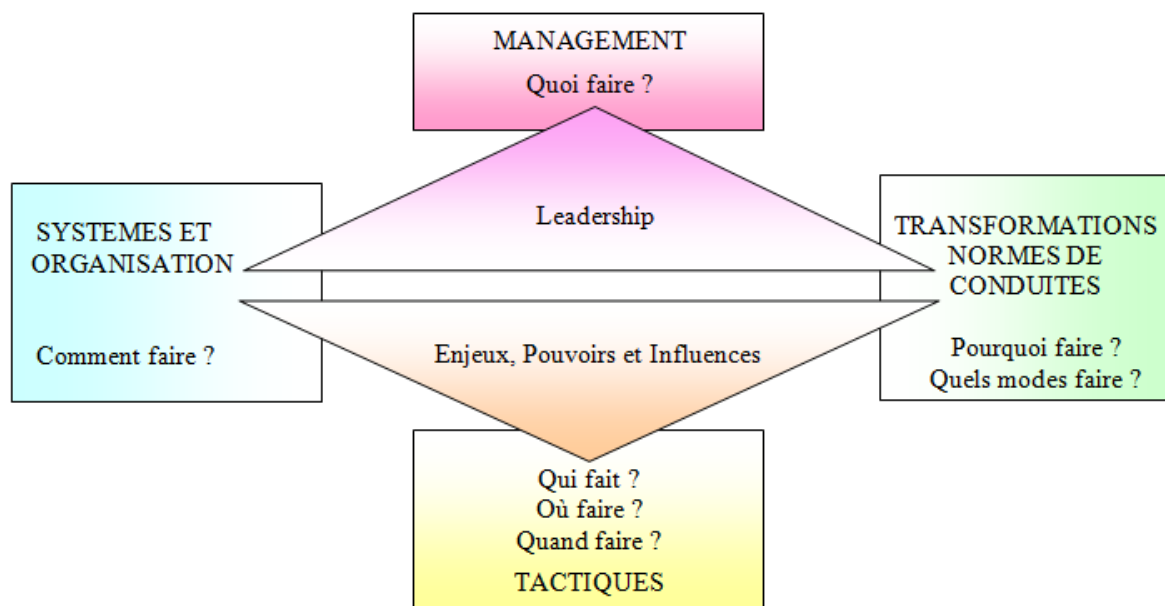
<sup>778</sup> Tardieu, H. ; Guthmann, B. Le triangle stratégique, Paris, Dunod, 1999

Les réponses aux questions de l'entreprise sont l'affaire de la Direction, mais aussi des collaborateurs de l'entreprise. Il existe donc une pluralité de points de vue, souvent exprimée par autant de modèles et théories que de stratégies et de conflits.

L'importance du leadership n'est plus à démontrer dans le cadre de la cohérence (Hafsi et Fabi, 1997<sup>779</sup>; cf. § des réflexions, in Table des annexes). Sa première tâche est de créer avant tout un champ favorable à l'apprentissage et aux investissements immatériels, à la créativité et à la négociation pour permettre des acquisitions à même de générer la croissance et de favoriser les performances.

C'est pourquoi, en amont de toute stratégie d'entreprise, il faut comprendre les réels enjeux (motivations et engagements, DPM<sup>2</sup>) ainsi que les pouvoirs exercés par les agents et leurs environnements. C'est toute l'importance de la vision et de sa mise en action par le leadership afin qu'ils interagissent dans un espace de développement avec les quatre pôles de changement stratégique dans l'entreprise (cf. figure 5.08 ci-dessous).

**Figure 5.08:** Le leadership et les quatre pôles de changement stratégique de l'entreprise



Aussi les approches purement technocratiques prônées par certains auteurs, telles le Business Process Reengineering, ont une influence souvent très partielle sur les performances, parfois même néfaste sur les collaborateurs par manque de cohérence. Un tel processus génère des profits à court terme grâce au contrôle et à la contrainte (exercice de pouvoir centralisé),

<sup>779</sup> Hafsi, T.; Fabi, B. Les fondements du changement stratégique, Montréal, Transcontinental, 1997



cependant à moyen et à long terme quand le pouvoir perd de son emprise, l'efficacité d'un management ne prenant pas en compte l'intégration de ces différents pôles est loin d'avoir fait ses preuves.

Ainsi, les logiques décisionnelles et de cohérence organisent :

- le champ dans lequel les différentes représentations du management stratégique vont prendre place (*cf. supra*),
- Les liens et le sens de la cohésion entre les parties, entre vision et objectifs, entre réflexion et action, entre performances et croissance.

Il est donc important de bien les cerner afin de pouvoir situer les actions à entreprendre et les coordonnées pour évaluer vers quels pôles les nouvelles mutations vont profiler le devenir.

Par ailleurs, la logique de la cohérence est donc plurielle en fonction du domaine et des finalités qu'elle mobilise. A.C. Martinet (1983<sup>780</sup>) en distingue quatre:

1. **la téléo-logique:** logique qui voit l'entreprise comme un système à organiser. À l'image des militaires, cette logique cherche à animer, à mettre en oeuvre, à finaliser ;
2. **l'éco-logique:** logique qui donne un rôle majeur aux environnements (interne et ergonomie). L'entreprise est avant tout performante, compétitive, efficiente, elle répond aux besoins du client (priorité aux concepts économiques). Ce serait presque du darwinisme socio-économique ;
3. **la socio-logique:** logique qui pense l'entreprise comme une organisation sociale, avec les rapports de pouvoirs et les jeux d'acteurs. La stratégie est une résultante *a posteriori* de la vie socio-économique. L'accent est mis sur la négociation et aux tâtonnements ;
4. **l'idéo-logique:** logique qui met l'accent sur les processus mentaux, cognitifs et communicationnels. La stratégie est une mise en scène sous-tendue par des réflexions, des scénarios provisoires.

Cette pluralité logique est sous-tendue par des processus fondamentaux pour l'Autorat socio-économique qui seront directement liés aux responsabilités sociétales de l'entreprise. Senge et al. (2000<sup>781</sup>) les décrit comme suit:

- les **capacités** (aptitudes, savoirs et qualités pour se renouveler et à réinventer le futur),
- le **contrat moral** (contractualisation impliquant principes et valeurs),
- la **contribution** (sens de la collectivité, de la collégialité et de la solidarité),

---

<sup>780</sup> Martinet, A. C. *Stratégie*, Paris, Vuibert, 1983

<sup>781</sup> Senge, P. , Kleiner, A. ; Smith, B. ; Ross, R. ; Roberts, C. *La V<sup>ème</sup> discipline, le guide de terrain*, Paris, First, 2000

- la *continuité* (conditions de pérennité),
- la *collaboration* (communication, concertation, coopération et coordination),
- la *conscience* (démarches de progrès et *lignes directrices*, responsabilité).

Enfin, la logique « cohérente » a pour but également d'enrayer la fragmentation interne et externe entre soi et soi (quotients humains), entre les différentes structures de l'entreprise, entre le soi et l'environnement, entre vision (buts) et objectifs.

***Cette cohérence n'est donc pas un élément passif mais dynamique et interactif qui se construit, se renouvelle et qui est à réinventer à chaque instant.***

Elle apporte de la crédibilité en tant que fin et non comme moyen, en contrant le risque de voir l'instrument (crédibilité « en soi ») se substituer aux objectifs (crédibilité « pour soi »)<sup>782</sup>.

L'importance de ce point se lit notamment au travers notre influence sur l'environnement et le déterminisme utilitariste des profits individuels qui mène le genre humain au statut d'espèce en danger...une incohérence de base?

Nous avons vu dans ce volet comment la cohérence se construit logiquement avec les différents éléments constitutifs des dimensions humaines, environnementales, contextuelles et structurelles. Nous allons maintenant voir comment cette articulation se mobilise et quelles sont les caractéristiques de sa dynamique.

#### *5.1.1. B La dynamique de la cohérence*

La dynamique de la cohérence ne réside pas dans une modélisation logique et applicative, mais par l'interprétation des modèles. C'est pourquoi elle prend sa pleine expansion dans l'adéquation entre le type de modèle, le leadership avec lequel il est utilisé et partagé ainsi que l'opportunité de son application (par exemple modèle « just in time », « KISS » [keep it simple and smart (originellement : stupid)]). Cependant les modèles sont eux-mêmes dépendants des méthodes avec lesquelles ils sont manipulés.

La littérature (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2000<sup>783</sup>) fait part d'une grande variété de modèles et de méthodes d'analyses conventionnelles, de planification, de réalisation et de contrôle qui sont encore largement en vigueur dans les entreprises.

Citons pour exemple :

- le modèle de Porter,

<sup>782</sup> **Mécanisme d'hystérèse** ; Phénomène qui se reproduit de lui-même, alors que sa cause première a disparu. Il s'accompagne d'une perte de sens et de liens.

<sup>783</sup> **Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.** Safari en pays stratégique. Exploration des grands courants de la pensée stratégique, Paris, Village Mondial, 2000

- l'analyse quantitative des portefeuilles (Boston Consulting Group),
- l'analyse qualitative des portefeuilles (McKinsey),
- la courbe d'expérience.

Ces derniers sont souvent des modèles soit verticaux soit horizontaux et ne rendent pas compte des aspects multidimensionnels que nous venons de détailler. Aussi malgré le fait qu'ils aient l'avantage de proposer des concepts utiles et favorisant un ensemble d'actions cohérentes, ils affichent une volonté discutable de la prise en compte des choix de compétences spécifiques et de la recherche des avantages concurrentiels durables (Boussard, Mercier et Tripier, 2004<sup>784</sup>) par rapport au modèle du paradigme Autoral.

C'est pourquoi, même si aujourd'hui une certaine désillusion pour ces méthodes formelles se fait jour, il nous semble utile de souligner avec ces auteurs, que les causalités d'incohérences organisationnelles et stratégiques se trouvent non seulement dans le niveau cognitif des interactions mais aussi au niveau de la dynamique systémique des inter-connaissances des paradigmes en présence (hétérogénéité des intentions, des apprentissages et des motivations).

De plus, Thanheiser (1979<sup>785</sup>) ainsi que Hafsi et Demers (1997, op.cit.) démontrent que le succès est surtout expliqué par l'aptitude des responsables à impliquer les agents au niveau fonctionnel et opérationnel dans les prises de décision, à communiquer leur vision et les mettre en action ainsi qu'à la mise en place d'un processus de maîtrise du changement en continu se basant sur l'expérience et l'apprentissage.

La dynamique de la cohérence s'inscrit alors dans le dépassement de ce qui « doit-être » et de ce qui « aurait pu être » ou encore de ce qui « devrait être » accompli, **en impliquant la négociation** (Maubert, 1990<sup>786</sup>; Cardon, 1986<sup>787</sup>) **et la créativité** (innovation-invention) dans la construction sociale de la réalité (Berger et Luckman, 1996<sup>788</sup>). Elle « s'oppose » ainsi (volontarisme) aux pressions financières, administratives et politiques des systèmes économiques qui cultivent une version de la réalité qui leur est propre et souvent unilatérale. Selon Galbraith (2004<sup>789</sup>), cette version de la réalité n'entretient même parfois aucune relation nécessaire avec le réel...et plonge les parties prenantes dans une douloureuse incohérence.

---

<sup>784</sup> **Boussard, V. ; Mercier, D. ; Tripier, P.** L'aveuglement organisationnel, Paris, CNRS Éd., 2004

<sup>785</sup> **Thanheiser, H.** Stratégie et planification allemande, in Revue française de Gestion, n° 21, 1979


<sup>786</sup> **Maubert, J.-F.** Négocier pour réussir, Paris, Dunod, 1990

<sup>787</sup> **Cardon, A.** Le manager et son équipe, Paris, Éd. d'Organisation, 1986

<sup>788</sup> **Berger, P. ; Luckman, T.** La construction sociale de la réalité, Paris, Armand Colin, 1996

<sup>789</sup> **Galbraith, J. K.** Les mensonges de l'économie, Paris, Grasset, 2004

Nous ne développerons pas plus ces thèmes dans cette recherche pour garder le focus de notre analyse sur l'intégration des différents items de cette dynamique qui sont au nombre de quatre :

1. *Leadership*,
  2. *Innovation* (innovation et invention, créativité)
  3. *Négociation*
  4. *Acquisition*
- 

Notons encore que la négociation vient de *negociari*, de commercer et la littérature abondante sur ce sujet laisse apparaître sa contribution directe à l'essor des individus et de l'organisation (Chalvin, 1978<sup>790</sup>; Benayoun, 1979<sup>791</sup>, Bellenger, 1984<sup>792</sup>; Dupont, 1986<sup>793</sup>; Goguelin, 1993<sup>794</sup>, Audebert, 1995<sup>795</sup>).

Elle est donc essentielle en tant qu'acte de management (Aktouf, 1989<sup>796</sup>) dans la gestion de quatre dimensions souvent en opposition :

1. *les exigences en terme de gain ou d'avantages* (soit absolus, soit relatifs, c'est-à-dire en terme d'opportunités ou de coûts évités) ;
2. *la normativité* en terme de relation à autrui ;
3. *la satisfaction* en terme d'activité ;
4. *la prise de décision* (Cardon, 1992<sup>797</sup>) comme dans l'atteinte d'objectifs explicitement fixés au départ (Bellenger, 1990<sup>798</sup>; Audibert, 1994<sup>799</sup>).

La pertinence de la négociation en terme de cohérence va donc bien au-delà des gains espérés, mais développe *l'adaptation* et *la résilience* face à l'incertitude et aux risques en préparant individus et entreprises à faire face au cas où la réussite n'advenait pas (Berne, 1985<sup>800</sup>).

---

<sup>790</sup> Chalvin, D. *L'entreprise négociatrice*, Paris, Dunod, 1978

<sup>791</sup> Benayoun, R. *Entreprises en éveil*, Paris, Entreprise Moderne d'Éd., 1979

<sup>792</sup> Bellenger, L. *Être constructif dans les négociations et les discussions*, Paris, Entreprise Moderne d'Éd., 1984

<sup>793</sup> Dupont, C. *La négociation, conduite, théorie, et applications*, Paris, Dalloz, 1986

<sup>794</sup> Goguelin, P. *La négociation, frein et moteur du management*, Paris, ESF, 1993

<sup>795</sup> Audebert, P. *La négociation*, Paris, Éd. d'Organisation, 1995

<sup>796</sup> Aktouf, O. *Le management entre tradition et renouvellement*, Paris, Gaëtan Morin, 1989

<sup>797</sup> Cardon, A. *Décider en équipe*, Paris, Éd. d'Organisation, 1992

<sup>798</sup> Bellenger, L. *Stratégies et tactiques de négociation*, Paris, ESF, 1990

<sup>799</sup> Audibert, P. *La négociation, application et exercices*, Paris, Dalloz, 1994

<sup>800</sup> Berne, E. *Des jeux et des hommes*, Paris, Stock, 1985

La négociation est aussi un outil de choix face aux conflits et pour la médiation<sup>801</sup> (Touzard, 1977<sup>802</sup> ; Collignon, 1994<sup>803</sup>). En effet, menée dans une optique soit distributive ou intégrative, elle peut faire face aux jeux de pouvoirs et de manipulation (Toffler, 1991<sup>804</sup>; Cathelineau, 1991<sup>805</sup>) qui minent les performances et la croissance.

En mettant la cohérence au coeur même du management tout en intégrant les « en-jeux », la négociation confine à l'art selon Ponsard (1977<sup>806</sup>) et Lebel (1984<sup>807</sup>). Elle mène donc les individus vers l'entreprise intelligente et l'*acquisition* de connaissances, de savoirs-faire et d'autres ressources pertinentes à son évolution (Ramond, 1989<sup>808</sup>; Landier, 1991<sup>809</sup>; Simonet, 1990<sup>810</sup>; Leroux, 1993<sup>811</sup>).

Enfin nous n'entrons pas ici dans une démonstration de l'importance et la nécessité de la créativité pour les individus et les entreprises. Einstein disait que la logique menait de A à B, mais que l'imagination conduit à tout, alors nous nous associons à Robert Le Duff et André Maisseu (1989<sup>812</sup>) pour réunir l'activité économique et l'activité technique avec le vocable d'*innovation*, contraction d'invention et d'innovation au profit de l'Autorat socio-économique.

En effet ils considèrent que chaque nouveauté indispensable au développement des performances et de la croissance est un point de convergence d'une somme de connaissances et de démarches de progrès, car l'acte créatif et le projet d'innover sont continus. Ils visent à accroître la cohérence de l'action et la somme des biens mis à la disposition du consommateur pour diminuer la relative rareté et faire fructifier le capital.

La cohérence avec la négociation et l'acquisition, procure ainsi à l'individu et à la collectivité le bénéfice de l'échange, de la réciprocité et de la subsidiarité. C'est-à-dire qu'elle permet de donner ce qu'on a pour recevoir ce dont nous avons besoin, à savoir faire l'expérience de la découverte de ce qui se « cache » dans toute richesse humaine pour un devenir, pour responsabilité et un progrès partagés.

---

<sup>801</sup> **Connexions** N° 50 *La négociation, activité de médiation*, Paris, Eres, 1987

<sup>802</sup> **Touzard, H.** *La médiation et la résolution des conflits*, Paris, PUF, 1977

<sup>803</sup> **Collignon, G.** *Comment leur dire*, Paris InterÉditions, 1994

<sup>804</sup> **Toffler, A.** *Les nouveaux pouvoirs*, Paris, Fayard, 1991

<sup>805</sup> **Cathelineau, M.** *Négociier gagnant*, Paris, InterÉditions, 1991

<sup>806</sup> **Ponsard, J.-P.** *Logique de négociation et théorie des jeux*, Paris, Éd. d'Organisation, 1977

<sup>807</sup> **Lebel, P.** *L'art de négocier*, Paris, Éd. d'Organisation, 1984

<sup>808</sup> **Ramond, C.** *Grandir*, Paris, Eres, 1989

<sup>809</sup> **Landier, H.** *Vers l'entreprise intelligence*, Paris, Calmann-Levy, 1991

<sup>810</sup> **Simonet, R.** *L'argumentation, stratégies et tactiques*, Paris, Éd. d'Organisation, 1990

<sup>811</sup> **Leroux, M.** *Les dimensions cachées de la négociation*, Paris, INSEP Éd., 1993

<sup>812</sup> **Le Duff, R. ; Maisseu, A.** *Le savoir ou la nouvelle révolution industrielle*, in Encyclopédie de gestion, Joffre, P. ; Simon, Y. ; Paris, Économica, 1989, pp.2619-2621

Les qualités de la cohérence sont donc inhérentes au développement de la confiance qui est le deuxième pilier du paradigme Autoral. Ces qualités présentent tout d'abord un avantage de consistance sur laquelle individus, collectivité et entreprise pourront grandir. Intrinsèquement, elle réserve également l'avantage d'initialiser l'articulation nécessaire entre les différents éléments du système de l'organisation des performances en développant la cohésion et l'harmonie. Extrinsèquement, elle présente un aspect identitaire permettant une reconnaissance parmi les pairs, mais aussi la capacité d'incorporer la nouveauté.

Se développer et se renouveler, (inter)-agir et grandir impliquent des termes comme fiabilité et crédibilité, responsabilité et évaluation. C'est ce que nous allons voir dans le prochain volet avec le domaine de la confiance au sein du paradigme Autoral.

### 5.1.2 Confiance

Sans confiance, pas de relation, pas d'organisation (Enriquez, 1992<sup>813</sup>), pas de contrat, pas de gestion etc...c'est dire si cet élément est central dans le management, comme fondateur des rapports sociaux et des organisations.

Cependant cette notion plurielle se laisse difficilement appréhender par les sciences...mieux par les sciences humaines mais plus difficilement par les sciences dures où elle définit plutôt une qualité d'un espace de réponses positives. Nous allons donc dédier ce volet à analyser les caractéristiques de la confiance pour le paradigme Autoral. Ces réflexions seront plus étendues dans ce qui suit que pour les autres volets de la structure du paradigme Autoral car la confiance est un concept peu mobilisé en sciences de gestion, que ce soit à cause de sa nature intrinsèque et/ou à cause de ses impacts extrinsèques voire aux conséquences qu'elle implique pour les praticiens.

La confiance peut être utilisée sous différents points de vue :

- d'un point de vue *rationnel*, elle apparaît comme un choix raisonné, par exemple le ratio effort/bénéfice d'une action individuelle au sein d'un collectif; on entend parler d'indice de confiance, de ce qui est maîtrisable, la notion peut être un cas de délégation,
- d'un point de vue *normatif*, conforme à un label, une certification: par exemple, nous sommes capables de confier notre santé et notre vie à un médecin parfaitement inconnu au seul prétexte qu'il a obtenu un diplôme national, diplôme que nous ne vérifions même pas, alors que nous hésiterons à confier les clefs de notre véhicule à un

---

<sup>813</sup> Enriquez, E. L'organisation en analyse, Paris, PUF, 1992

laveur de voitures. Telle marque de voiture ou de matériel informatique nous inspire confiance,

- d'un point de vue *intuitif*, par croyance, par inférence, qui ne suppose pas de véritable délibération critique, elle est affective, esthétique, c'est-à-dire purement émotionnelle et par conséquent tout à fait irrationnelle. Beaucoup de comportements racistes sont typiquement dans ce registre mais même sans aller jusque-là, il suffit de quelques incongruences et d'a priori sociaux-culturels pour avoir des résultats défiant tout entendement, ce qui favorise l'imposture et l'escroquerie,
- d'un point de vue *social*, basé sur une sorte «d'engagement de moyens» issu d'un code partagé (souvent implicite) de devoirs réciproques, de valeurs morales et d'éthique. « Il n'a pas réussi, mais il a fait tout ce qu'il pouvait »,
- d'un point de vue *partage des connaissances*, il y a un certain nombre de facteurs l'influençant comme la réciprocité (gagnant-gagnant), la paternité (identité, reconnaissance), la rétroaction (feed-back du système) et le sens (unité de langage, de principes et valeurs, qualité d'empathie et de « reliance » [Morin, 1982<sup>814</sup>]). Ce partage des connaissances est susceptible de renforcer la spirale de la confiance et de créer un espace de connaissance collective, véritable enjeu de la gestion des savoirs.

Ces différents points de vue s'expriment dans le paradigme Autoral et trouvent leurs racines dans les principales conceptions de la confiance, c'est pourquoi nous allons nous intéresser à leurs implications pour le management ainsi qu'à son aspect socioprofessionnel. Nous finirons ce volet avec l'utilisation de ce concept comme l'un des piliers de la matrice de la stratégie d'Auteur managériale.

#### 5.1.2. A Principales conceptions de la Confiance

La définition du Petit Larousse est la suivante : sentiment d'assurance, de sécurité, de celui qui *se fie à quelqu'un* à quelque chose. *Homme, femme de confiance*, personne à qui l'on peut *se fier, donner foi dans l'engagement moral d'un individu au service d'un idéal auquel il croit, impliquant sincérité et loyauté*. Quant à la définition du Littré, elle est très proche: sentiment qui fait qu'on se fie à quelqu'un ou quelque chose.

Le Grand Robert, quant à lui définit la confiance comme l'espérance ferme, l'assurance, la sécurité de celui qui se fie à quelqu'un ou quelque chose. Ces trois définitions renvoient toutes à la notion très concrète de **fiabilité** : qui est la probabilité de fonctionnement sans

---

<sup>814</sup> Morin, E. *Science avec conscience*, Paris, Fayard, 1982

défaillance d'un dispositif dans des conditions spécifiées et pendant une période de temps déterminée.

Pour les linguistes le sens du mot confiance est plutôt lié à ceux qui sont dérivés de la même racine : fidèle, fidélité, foi, confiance et même « fiance » (mot de vieux français qui signifiait engagement). Ces termes dérivant du mot latin « fides » (la foi) et « fidere » (se fier à).

M. Capet<sup>815</sup> a récemment procédé à un test de double traduction du terme confiance, à partir des dictionnaires des principales langues européennes, les différences qui apparaissent, montrent que la notion de confiance est culturelle.

En effet pour le latin, le préfixe « con » (de « cum » égal avec) que l'on retrouve dans « confido, (confidere) confidencia » d'où est tiré le mot français confiance, renforce la signification de « fidere » et de « fides », en apportant la notion de « entièrement », avoir toute la confiance. De ces mêmes racines « fido-fides », sont tirées l'italien « fiducia » qui se traduit par « le sentiment qui conduit à se confier », et l'espagnol « confianza » : ferme espoir en une personne ou une chose.

En anglais existent deux mots :

1. « *trust* » qui a lui même deux sens :

- croyance que quelqu'un est capable de faire quelque chose dans le sens que vous lui indiquez ou que vous espérez.,
- groupe de personne qui gère un patrimoine pour un autre groupe de personnes,

2. « *confidence* », dérivé du latin qui représente le sentiment que l'on peut faire confiance.

En russe le terme « doverije » correspond à **être sûr** de quelqu'un, de bon conseil, sincère, droit **et fonder** là dessus une relation avec lui.

En allemand le mot de base est un verbe « trauen », croire, espérer, (et même dans un sens dérivé marier). La racine sémantique est centré autour de « Treue » qui signifie fidélité, ayant donné beaucoup de dérivés dans les dialectes germaniques jusqu'à l'allemand « trost » qui rappelle le mot anglo-saxon « trust ». La notion de confiance s'exprime par le terme « vertrauen » qui est à la fois un verbe et un nom qui renvoient aux idées de fidélité, courage et solidité, de croyance ferme en quelqu'un ou quelque chose. Le préfixe « ver » exprime une idée de renforcement, d'intensification, et également la mise en relation et la réciprocité. On peut faire le rapprochement avec le préfixe « con » déjà évoqué.

Dans toutes ces langues nous retrouvons deux idées communes :

<sup>815</sup> **Capet, M.** La confiance des salariés dans le patron, Confiance et Gestion, Économies et Sociétés, Grenoble, ISMEA, PUG, N°8/9 1998, p. 157



- **la relation** qu'il y a entre deux personnes ou une personne et une chose,
- **l'espoir** fondé sur cette relation.

Il semble que ces mêmes idées se retrouvent en arabe, en chinois en coréen et même en japonais.

Ainsi nous voulons signaler l'apport très intéressant d'Etsuo Yoneyama (1995<sup>816</sup>), qui dans l'introduction d'un article intitulé « la relation de confiance dans les affaires au Japon », donne les explications suivantes : en japonais le caractère du mot confiance (shin) est composé du caractère (hito : homme) et du caractère (gen : dit ou parole). La confiance s'exprime alors par un mot qui signifie concordance de l'homme avec sa parole ; pour gagner la confiance d'autrui, l'homme se doit d'engager sa responsabilité avec sa parole.

Cet acte (de foi) est l'engagement d'une relation de confiance entre deux personnes (humaines ou divines). Cette relation peut s'entendre au sens actif (la confiance que je fais) ou au sens passif (la confiance qui m'est faite). Au sens actif, cet acte de foi est ce qui me rend croyant, confiant. Au sens passif, il est ce qui me rend crédible, fiable. Dans cette double acception active et passive, la foi est la vertu du témoignage, l'honneur d'une parole non seulement donnée mais reçue, un engagement durable de la confiance.

Les spécialistes des transactions internationales confirment que les hommes d'affaires japonais consacrent beaucoup de temps aux relations de confiance humaine et qu'au Japon, on ne peut traiter des affaires sans que la relation de confiance ne soit préalablement établie entre les partenaires. Un contrat très précis devient alors moins nécessaire et peut même être perçu comme signe de méfiance.

Cette contribution rejoint la thèse développée par Fukuyama<sup>817</sup> dans son ouvrage de 1995, dans lequel il tente de démontrer que le rôle de la confiance permettrait d'expliquer le modèle de développement des différentes sociétés nationales, la société japonaise étant fondée sur la notion de confiance et la société occidentale plus généralement sur la notion de contrat.

Sous l'angle psychologique, l'approche précédente fait ressortir ***l'importance de la relation et de l'espoir ou de la croyance***. Nous percevons tous intuitivement que confiance en soi, confiance reçue, et confiance donnée sont intimement liées.

Il est donc légitime de reconnaître les implications psychologiques que recèle le concept de confiance et de se poser les questions suivantes :

---

<sup>816</sup> **Yoneyama, E.** in ouvrage collectif Confiance, économie et société , Paris, ESKA, 1995, p 181

<sup>817</sup> **Fukuyama, F.** Trust the social virtues and the creation of prosperity, New York, The Free Press, 1995

- comment se construit la confiance en soi, quels sont les éléments qui déclenchent la confiance... ?
- Pour éclairer ces interrogations Sylvie Roussillon<sup>818</sup> considère «la confiance en soi comme résultat et condition de la confiance en l'autre ».

Dans le même ordre de réflexion, de nombreux auteurs s'accordent pour constater que la première relation de confiance dont l'Homme fait l'expérience, est la dépendance initiale du nourrisson. Cette dépendance initiale du milieu d'élevage, cette « pré-maturation », place le petit enfant en devoir de confiance auprès de son entourage pour se développer. Il faut un temps d'apprentissage et d'adaptation pour pallier à ce que la nature a organisé de façon instinctive : si tout le « kit », le « package évolution » était présent, comment aurions-nous acquis, développé nos facultés d'adaptation ? Ce qui est d'autant plus pertinent pour l'homme selon Piaget, est que le développement de l'intelligence est collectif, social et renvoie aux investissements croisés, aux interdépendances tout autant que l'expérience du réel.

Ainsi pour vivre, le sujet doit s'en remettre d'une part au crédit qu'il attribue aux autres et dont il les constate porteurs ; et d'autre part confier son sort au crédit qu'il attribue aux puissances qui, à leur tour, garantissent son existence et son évolution. Aussi, la stratégie du crédit est une façon d'obtenir des satisfactions de besoins alors qu'il y a impuissance réelle et immédiate. Cela est exactement la signification moderne du terme crédit. Ainsi, au-delà de la signification de son étymologie (« creditum » : croire), le crédit se base sur la confiance que l'Auteur inspire en étant :

- l'un des ressorts de la disponibilité de capital, où sa dotation est déclenchée par l'influence de la confiance (déclenchement du couple manipulation/mécanismes de défenses),
- une accréditation, qui a son moteur dans le rapport « insécurité /probabilité externe de résolution de problèmes » et qui renforce la dépendance dans un premier temps ;
- une situation de redevances (positif/négatif) en poussant le sujet vers l'indépendance et l'autonomie en étant solvable dans un deuxième temps, puis dans un dernier stade vers la sagesse.

La confiance primordiale se base donc sur la reconnaissance d'une dette initiale contractée envers des « partenaires ». Elle ne peut pas être ni refusée ni méritée. Elle est la base de la future confiance sociale qui s'établira à travers de signes organisés en fonction d'une

---

<sup>818</sup> **Roussillon, S.** La confiance en soi comme résultats et conditions de la confiance en l'autre, in, *Confiance, Économie et Société*, Paris, ESKA, 1995

conception du monde, héritée du pacte triangulaire : société souveraine/partenaires/sujet en devenir.

***La confiance joue ainsi un rôle fondateur dans la construction de la société et dans la structuration de la personnalité.***

Si on se réfère aux expériences menées dans le cadre des sciences de l'éducation et de la psychosociologie, l'influence du regard d'autrui et de la représentation préalable du détenteur de l'autorité a été démontrée. Cet « effet pygmalion » se retrouve également dans l'entreprise à travers le besoin qu'ont les sujets de ressentir une image positive. La confiance reçue entraîne la confiance en soi, cela a des effets positifs de démultiplication d'énergie et d'efficacité. Mais cela peut également entraîner une dépendance dangereuse, source de vulnérabilité psychique.

Enfin, même si nous ne développerons pas cette idée, s'il était nécessaire de confirmer combien le concept de confiance est important dans la vie psychique et sociale des individus, il suffirait de rappeler que la méfiance ou la crédulité extrêmes se retrouvent dans de fréquents symptômes psychiatriques. Pour un développement plus complet nous renvoyons le lecteur aux articles de Roussillon et de Birouste (1995<sup>819</sup>).

Nous dirons donc que la confiance se comprend comme le vécu positif de la réalisation d'objectifs tout comme le respect de soi et des autres.

*5.1.2. B Confiance comme moteur de développement*

S'il y a réalisation d'objectifs, c'est qu'il existe un moteur de développement sous-jacent.

Nous avons déjà évoqué Fukuyama, et sa thèse sur la corrélation entre confiance et prospérité économique, mérite un long débat. A peu près simultanément, dans un ouvrage de 1995 réédité en 1998 sous le titre de « La société de confiance, essai sur les origines du développement<sup>820</sup> », Alain Peyrefitte interroge les étapes historiques majeures du développement économique et culturel de l'occident entre le XV<sup>ème</sup> et le XVIII<sup>ème</sup> siècle, avec pour ambition de démontrer le caractère incomplet des approches économiques, philosophiques ou idéologiques des principaux auteurs qui ont tenté de théoriser les causes de la richesse et de la pauvreté des nations – *on pourrait se risquer à parler de performances nationales* – en privilégiant les facteurs matériels : capital, travail, ressources naturelles, climat....

---

<sup>819</sup> **Birouste, J.** Les ressorts psychologiques de la confiance, in la construction sociale de la confiance, Paris, Montchrestien, 1995

<sup>820</sup> **Peyrefitte, A.** La société de confiance, Paris, Odile Jacob, 1995, Nlle éd. 1998

Affirmant vouloir dépasser les schémas descriptifs de l'ethnologie et les recommandations morales et théoriques de l'éthique, il propose de jeter les bases d'une éthologie comparée du développement économique, social culturel et politique. Dans l'ouvrage cité en référence, Peyrefitte définit l'éthologie comme l'étude des comportements et mentalités respectives des différentes communautés humaines, dans la mesure où ils fournissent des facteurs d'activation ou d'inhibition en matière d'échanges, de mobilité intellectuelle et géographique, d'innovation. Dans le Larousse, voici les définitions énoncées :

- **ethnologie** *nom féminin* (du grec *ethnos*, peuple) Étude scientifique des ethnies, dans l'unité de la structure linguistique, économique et sociale de chacune, dans leurs liens de civilisation propres et dans leur évolution.\*
- **éthique** *nom féminin* Partie de la philosophie qui étudie les fondements de la morale.  
2. Ensemble de règles de conduite. \*
- **ethos** [etcs] *nom masculin* (grec *êthos*) Anthropol. Caractère commun à un groupe d'individus appartenant à une même société. \*
- **éthologie** *nom féminin* (grec *êthos*, mœurs, et *logos*, science) Étude scientifique du comportement des animaux dans leur milieu naturel. <sup>821\*</sup>

Ainsi, inversant la hiérarchie des thèses antérieures, Peyrefitte choisit de développer le postulat suivant : les traits les plus immatériels d'une civilisation – religion, préjugés, superstitions, respect de l'autorité, tabous, mobiles de l'activité, comportements envers le changement, morale de l'individu et du groupe, valeurs, éducation... – constitueraient le centre autour duquel tout gravite, c'est à dire le moteur essentiel du développement, ou l'obstacle à surmonter.

De ses quarante ans d'observation de la société française et de divers pays dits émergents, jalonnés par la publication régulière d'articles et d'ouvrages, il tire les conclusions suivantes :

**« ...C'est la connaissance du tiers monde qui m'a convaincu, que le Capital et le Travail – considérés par les théoriciens du libéralisme traditionnel, ainsi que par les théoriciens du socialisme, comme les facteurs du développement économique – étaient en réalité des facteurs secondaires ; et que le facteur principal, qui affectait d'un signe plus ou d'un signe moins, ces deux facteurs classiques, était un troisième facteur que j'ai appelé il y a vingt ans « le tiers facteur immatériel », autrement dit le facteur culturel. Que la société de défiance est une société frileuse, (...) où la vie commune est un jeu à somme nulle voire à somme négative, société propice à la lutte des classes, au mal vivre national et**

<sup>821</sup> \* Définitions du Larousse.

*international, à la jalousie sociale, à l'enfermement, à l'agressivité de la surveillance mutuelle...*

*...La société de confiance est une société en expansion, « gagnant-gagnant », société de solidarité de projets communs, d'ouverture, d'échanges, de communication. Naturellement aucune société n'est à cent pour cent de confiance ou de défiance (...). Ce qui donne le ton c'est l'élément dominant. »<sup>822</sup>*

Alain Peyrefitte réaffirme sa conviction que *« le lien social le plus fort et le plus fécond est celui qui repose sur la confiance réciproque – entre un homme et une femme, entre les parents et leurs enfants, entre le chef et les hommes qu'il conduit, entre citoyens d'une même patrie, entre le malade et son médecin, entre les élèves et l'enseignant, entre un prêteur et un emprunteur, entre l'entrepreneur et ses commanditaires – tandis qu'à l'inverse la défiance stérilise. »<sup>823</sup>*

Aborder le thème du développement des sociétés conduit inévitablement à se positionner par rapport aux notions de liberté, de propriété, de modes de production et de partage des richesses. En fonction de ses positions politiques et idéologiques A. Peyrefitte identifie et restreint la confiance à la confiance en l'initiative personnelle ; ce qui aboutit à restreindre son analyse à un nouveau plaidoyer argumenté en faveur du libéralisme.

Il fait référence en particulier à quatre illustres théoriciens du développement (comme Adam Smith, Karl Marx, Max Weber et Fernand Braudel par exemple) pour démontrer les failles ou les limites de leurs analyses qui conduiraient selon lui à quatre impasses conceptuelles. Plus que les déductions politico-économiques qui mériteraient d'alimenter encore de nombreux débats, ce que nous choisissons de retenir de cet ouvrage est la référence **aux comportements individuels et collectifs, au potentiel humain et à sa mobilisation.**

Les comportements, la mobilisation, les potentiels, l'énergie, autant de notions que l'Auteur extrait de son analyse politique et macro-économique, qui font écho aux notions utilisées dans le management et l'Autorat socio-économiques que nous avons présenté auparavant.

Renvoyant aux performances des Provinces du Nord (Hollande) à la fin du XVI<sup>ème</sup> siècle, à ces « nouveaux phéniciens de l'Europe » qui inspiraient une confiance quasi proverbiale, Peyrefitte tient à confirmer sa conception.

*« ...Ce n'est pas un nouvel homme qui est né en Hollande vers 1580. L'homme d'avant et l'homme d'après le déclin du développement détiennent le même potentiel ; ils diffèrent*

---

<sup>822</sup> Peyrefitte, A. La société de confiance, essai sur les origines du développement, op. cit., p.136

<sup>823</sup> Peyrefitte, A. La société de confiance, essai sur les origines du développement, op. cit., p.142

*seulement dans sa mobilisation. Chacun porte en soi des comportements inhibiteurs et des comportements libérateurs (...) l'exploration des voies nouvelles comporte toujours une part de risque ; elle a un coût psychologique important ; décourageant même pour qui n'a pas confiance dans les bénéfices à venir, dans ses propres capacités à les susciter...<sup>824</sup> »*

Cette approche confirme deux des caractéristiques de l'Autorat socio-économique qui sont le fait d'être porteur de sens et générateur de liens. Ces derniers sont précisément socio-économiques, approfondis par l'entremise de plusieurs chercheurs de disciplines différentes dans un ouvrage collectif publié en 1995 sous la direction de P. Bernoux et J. M. Servet (1995<sup>825</sup>).

Georg Simmel (1977<sup>826</sup>), sociologue allemand du début du siècle cité par J.M. Servet dans cet ouvrage, fait de la connaissance réciproque et de la confiance des attributs majeurs de nos sociétés qualifiées de sociétés de crédit au sens large et débouche sur les problématiques des asymétries d'information. Pour lui, toutes les relations entre les hommes reposent, cela va de soi, sur le fait qu'ils savent des choses les uns sur les autres. Nous fondons nos décisions les plus importantes sur un système complexe de représentations dont la plupart supposent la certitude de ne pas être trompé. La vie repose alors sur mille conditions préalables que l'individu ne peut absolument pas étudier ni vérifier jusque dans leurs fondements mais qu'il doit accepter de confiance (Simmel, 1987<sup>827</sup>).

Simmel donne sa définition de la confiance sociale :  
*- elle est une hypothèse sur une conduite future, assez sûre pour que l'on fonde sur elle l'action pratique. La confiance est un état intermédiaire entre le savoir et le non-savoir .*

Nous en retirons un certain nombre d'éléments qui permettent d'enrichir et de préciser la définition de la confiance :

**1. la confiance peut être mutuelle** (réciprocité, solidarité relation durable de mise au service pour une collégialité), partagée ou non (exercice distribué du même confiance). Cette *réciprocité* s'applique à la fois aux relations interpersonnelles et aux rapports entre un individu et une institution,

**2. la confiance varie en intensité** en fonction du niveau d'informations et du niveau de croyances. On parle *de degré de confiance, de défiance et de méfiance*. Comme nous l'avons

<sup>824</sup> **Peyrefitte, A.** *La société de confiance, essai sur les origines du développement*, op. cit., p.156

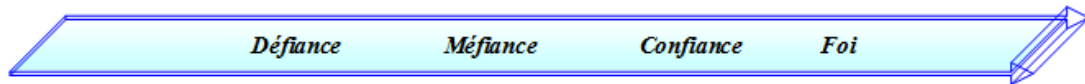
<sup>825</sup> **Bernoux, P. ; Servet, J.M.** *La construction sociale de la confiance*, Paris, Montchrestien, 1995

<sup>826</sup> **Simmel, G.** *Philosophie des Geldes*, Berlin, Duncker & Humblot, 1977

<sup>827</sup> **Simmel, G.** *Philosophie de l'argent*, trad. de l'allemand par S. Corneille et P. Ivernel, Paris, P.U.F., 1987

déjà vu dans la partie consacrée à l'approche économique, la confiance n'est jamais totale ou nulle :

- elle peut être appréhendée de manière ordinale sur l'axe suivant ci-après, avec un curseur de degré de confiance n'étant pas fixé. La confiance jouit donc d'une certaine souplesse, d'une plasticité dynamique, d'un jeu possible qui la fait varier selon l'information, l'expérience, le jugement, la mémoire, les garanties...



- elle est proportionnelle à ce qu'elle est censée réduire, à savoir l'incertitude,
- au niveau collectif, elle est médiatisée par l'Etat et les organisations qui jouent un rôle essentiel dans la réduction de l'incertitude.

**3. la confiance a une dimension spatiale**, elle varie en étendue et elle change de nature en fonction de la proximité physique, mentale ou relationnelle (réseau).

Pour comprendre la construction socio-économique de la confiance, il faut intégrer des logiques telles que le bien commun, les réseaux, les systèmes de règles, autrement dit saisir essentiellement la confiance comme lien social.

Parmi *les éléments fondamentaux constitutifs* de la confiance et qui se trouvent en relation réciproque, on peut distinguer :

- la foi (au sens objectif et subjectif de ce terme) renvoyant à la fiabilité ;
- les croyances renvoyant à la crédibilité ;
- la responsabilité ;
- la reconnaissance ;
- des éléments de validations de preuves de la parole donnée renvoyant à la cohésion ;
- sans oublier la mémoire.

La foi dans les personnes et/ou les institutions est étymologiquement la *fides (foi)*, autrement dit, tout à la fois la confiance et la croyance, mais aussi *le foedus (pacte, accord, alliance)*.

Ces significations impliquent au moins trois conditions :

1. *Une légitimité des règles* ;
2. *la croyance dans l'autre* ;
3. *la transparence* ou savoir commun pour ceux qui sont impliqués... (Bernoux et Servet, 1995<sup>828</sup>).

<sup>828</sup> Bernoux, P. ; Servet, J.M. La construction sociale de la confiance , Paris, éd. Montchrestien, 1995, p. 32

Ces conditions se retrouvent dans *La sociologie des entreprises* de Philippe Bernoux (1995<sup>829</sup>), qui analyse l'entreprise comme un système de liens sociaux et affirme que la question de la confiance est au cœur du renouvellement des théories de l'entreprise, à travers la prise en compte de la coopération et des structures inter-actionnelles cohésives.

Pour les sociologues, la détermination des comportements à partir de la stratégie des acteurs ne permet pas d'appréhender avec suffisamment de précision la création ou l'acceptation de la coopération (problème central de l'entreprise).

Ainsi en cherchant à dépasser et compléter les théories « Crozieriennes » de l'Analyse Stratégique, nous rejoignons Bernoux qui affirme que faire confiance signifie que dans une temporalité certes limitée mais assurée, que chaque joueur est certain que l'autre respectera les règles du jeu connues des deux. Il ajoute que cette conciliation n'a lieu uniquement dans la mesure où chacun sait que l'autre respectera les règles.

Leur transgression rendrait en effet le jeu impossible et serait coûteuse à chacun des protagonistes. La confiance comme consensus est alors un discours tenu par ceux qui détiennent le pouvoir, tout en définissant la confiance dans le registre du contrat (*cf.* la contractualisation de l'ASE : le CAPN<sup>830</sup>). Cette transcription (*cf.* herméneutique) dans un registre montre la force de la solidarité organique face à un registre cognitif et/ou émotionnel complexe difficilement pilotable et gérable.

Dans la mesure où c'est dans la certitude de chaque agent vis à vis du respect des règles par l'autre que se place la confiance, il en est de même dans l'entreprise où les agents ne sont pas isolés, peuvent communiquer, doivent se côtoyer et se revoir, sont autonomes. S'ils combinent des stratégies où un certain nombre de « coups » sont permis, tous, cependant, ne le sont pas. C'est pourquoi les règles sont bâties sur un fort contrôle mutuel (solidaire). Il y a intérêt à le clarifier et à y intégrer la réciprocité, la temporalité (durabilité), l'interdiction de certaines transgressions. Le rejet des règles et de la régulation exclut *de facto* celui qui se rendrait coupable de cette transgression.

Pour Bernoux, le milieu socio-économique est dans son ensemble très dubitatif, sinon critique vis à vis du concept de confiance, mais il est aisé de démontrer que l'ensemble des travaux sur les mécanismes incitatifs sont balbutiants, que ce secteur de la recherche est pour le moment non défriché et que les enquêtes systématiques sont éparses.

---

<sup>829</sup> Bernoux, P. *La sociologie des entreprises*, Paris, Seuil, 1995, p. 176-182

<sup>830</sup> CAPN Contrat d'Activités Périodiquement Négociables



La réflexion sur la confiance en est donc à ses débuts, de même que les mécanismes d'impact sur les performances des individus dans le fonctionnement de l'entreprise en terme d'implication et d'engagement motivationnel.

### 5.1.2. *C Confiance et Management*

Si la question du lien social et l'apport de sens est centrale aujourd'hui en socio-économie et en sciences politiques, on constate également que la réflexion sur la confiance suscite une poursuite d'engouement pragmatique pour les sciences de gestion.

En effet, depuis les années 90, la confiance a suscité d'importants commentaires dans la littérature économique et la gestion. Dans le domaine marketing, elle est une des variables de la fidélité durable. Pour les spécialistes de la finance, dans la détection d'indicateurs de confiance, la mesure de la performance est devenue une indication aussi importante que la solvabilité. La recherche de la confiance est fréquemment opposée aux risques d'opportunisme des partenaires qui est le modèle comportemental qui domine la finance.

Lorsqu'ils parlent de la confiance, de nombreux auteurs en sciences de gestion, se positionnent *par rapport au concept de rationalité et au modèle théorique dominant de la théorie des coûts de transactions* soutenus par une école de pensée dans la lignée de R. Coase (1987<sup>831</sup>) et O. Williamson (1981<sup>832</sup>). Pour ces derniers, les coûts de transactions constituent l'une des principales motivations des processus d'intégration des entreprises (concentration verticale) et ont émis entre autres l'hypothèse que les individus sont opportunistes, dans le sens où leurs actions sont inspirées par l'égoïsme. Se protéger de l'opportunisme des autres engendre alors ces fameux coûts de transactions. Pour limiter les conséquences de l'opportunisme (ie de son coût), il y a nécessité de recourir à des lois et des contrats qui sont d'autant plus précis et détaillés (donc coûteux à passer), que le risque de tricherie ou de leurs conséquences sont importantes.

Les limites de cette approche théorique sont assez évidentes à notre sens, car le calcul rationnel n'est pas toujours possible ou peut se révéler beaucoup plus coûteux que les gains espérés et en seconde objection, le contexte social et culturel est omis ou négligé dans l'analyse de Coase et Williamson,.

La vie quotidienne et les relations marchandes fournissent de nombreux exemples de situations où l'on fait confiance à priori, dans les compétences ou les intentions de l'autre,

---

<sup>831</sup> **Coase, R. H.** La nature de la firme, In Revue Française d'Économie, 1987 (original: The Nature of the Firm, *Economica*, vol. 4, 1937)

<sup>832</sup> **Williamson, O. E.** The economics of organization: the transaction cost approach, in *American Journal of sociology*, vol. 87/3, 1981, pp. 548-577

régulées par des normes sociales de comportements ; rares sont les clients qui signent un contrat formel avant de monter dans un taxi...

Aussi, nous nous sentons plus proche de la théorie des conventions, selon laquelle les sociétés développent des normes et des standards pour permettre aux agents de se décider facilement dans des situations où le calcul n'est pas possible. La confiance est alors renforcée ou diminuée en fonction de la conformité du partenaire à des normes sociales conventionnellement admises.

Cependant, malgré toutes ces références praxéologiques, la confiance reste au cœur d'une controverse quant à son utilité réelle : concept économique important ou notion superflue, les auteurs se départagent en fonction, de leurs options philosophiques, et de leurs conceptions économiques. Un éclairage pertinent est celui de Pierre Yves Gomez (1994<sup>833</sup>), pour qui derrière le statut de la confiance en économie, c'est bien celui de l'homme en société qu'il faut percevoir.

Ainsi dans l'approche socio-économique, il est impossible de définir des choix économiques indépendamment d'autrui, sans recours à des conventions ou à une confiance dans l'état futur du monde, dans cette tradition deux écoles s'affrontent : celle pour qui la nature de l'homme le conduit à l'altruisme, la confiance étant alors un élément constitutif de la vie des groupes (la confiance comme Nature).

Pour les défenseurs de la seconde approche, la confiance doit porter non sur des lois économiques abstraites mais sur des règles du jeu repérables efficaces et construites par le jeu social (la confiance comme Loi). Car si l'homme libéral est lui même suspicieux, c'est parce avant tout parce qu'il est lui même égoïste. Ses comportements sont néanmoins conjugués par une croyance partagée, une confiance commune, dans les lois de l'économie qui jouent à long terme...en sa faveur et son activité.

Si l'on accepte de résumer le management à la mise en pratique de l'économie en passant en revue les différents niveaux logiques « de la Doxa au Pragma » (cf. chap. 1.2.1. B, p. 95), les choix des managers sont systématiquement influencés par leurs positionnements individuels par rapport à la conception libérale ou sociale de l'économie et ne permettent pas de dépasser les problématiques connexes à la méfiance, à la défiance ou au manque de confiance.

Ainsi le manager se référant à un cadre libéral jouera, selon Gomez (1994, *op. cit.*), dans le sens des égoïsmes en incitant par des primes ou des peines, les conduites humaines à ajuster. C'était déjà le sens de la théorie politique d'un Machiavel, de la théorie du droit d'un Beccaria

---

<sup>833</sup> Gomez, P. Y. Qualité et théories des conventions, Paris, Economica, 1994

auxquelles fait écho celle de la gestion par incitations construisant l'entreprise comme un marché interne. L'utilité est l'âme des actions que le bon gestionnaire doit savoir flatter et manipuler.

Gomez (1994) décrit le « bon management » socio-économique comme celui qui sait mettre en œuvre une cohérence dans les valeurs partagées et se faire l'écho des discours communs. Pour décourager l'opportunisme ou la recherche égoïste des intérêts il faut aller dans le sens de la confiance comme principe économique.

Selon ces deux positionnements très différents, la confiance peut alors être utilisée dans une optique de motivation voire de manipulation ou au contraire comme principe fondateur d'une coopération, d'une collégialité, plus riches et plus équitables, basées sur une responsabilité sociétale ainsi qu'une prise de risque mutuelle, proche de certaines formes de pari. Cela même si certains auteurs appréhendent la confiance comme un actif à gérer, représentant un avantage concurrentiel (confiance de ses clients et de ses fournisseurs en particulier), qu'il convient d'entretenir et de développer. Dans cette optique, mériter et conserver la confiance des partenaires devient une dimension de la qualité totale.

D'autres, comme K. Arrow (1974<sup>834</sup>) considèrent la confiance comme une ressource rare, sous-produit des normes sociales, à partir d'une hypothèse de moralité généralisée, la confiance diminue les coûts de coopération et accroît l'efficacité du système économique. Dans cette optique la confiance entre deux personnes et entre deux groupes sociaux est obligatoirement liée à un partage des anticipations alors que la méfiance correspond à des divergences quant à l'interprétation des normes et des règles communes.

Mari Sakot (1995<sup>835</sup>) définit la confiance comme des attentes mutuelles qui impliquent que le partenaire n'exploitera pas la vulnérabilité créée par la coopération. Dans ce sens la décision de faire ou de ne pas faire confiance va dépendre de l'interprétation que chacun va faire des intentions de l'autre.

Pour Jameux (1998<sup>836</sup>), le passage de l'imposition à l'acceptation est significatif du statut que l'on peut accorder à la confiance dans le management des organisations. Il examine notamment la relation entre le pouvoir et la confiance en limitant volontairement sa réflexion à l'autorité. Pour lui : le pouvoir est défini comme la faculté de prendre des décisions ou

---

<sup>834</sup> **Arrow, K.** The limits of organization, New York, Norton, 1974

<sup>835</sup> **Sako, M.** Trust and supplier relations : comparisons between Japan, the United States, and the U.K., in Actes du séminaire interdisciplinaire de l'UTC Compiègne, 23/01/1995

<sup>836</sup> **Jameux, C.** Pouvoir et Confiance, in Confiance et Gestion, Economies et Sociétés, Grenoble, PUG, N°8/9, 1998, p. 87-98

d'infléchir celles qui sont prises par d'autres. L'autorité peut être alors être considérée comme la légitimité du pouvoir du point de vue de l'organisation.

Elle relève de la coordination des activités et participe des modes d'influence susceptible de permettre l'orientation des décisions et l'intégration des comportements dans une structure globale de confiance.

Il existe une double logique de l'autorité selon Jameux (1998):

1. l'autorité imposée, par devoir d'obéissance hiérarchique, peut être *personnelle* et éventuellement se déléguer, ou *impersonnelle* lorsque le pouvoir de décision s'exerce à travers des règles générales de conduites,
2. l'autorité fondée sur l'acceptation, confirmant l'Autorat socio-économique s'entend comme le transfert du pouvoir de décision d'un agent à d'autres agents. Ce transfert peut être explicite dans le cas d'une délégation ou implicite dans le cas d'un consensus. Dans ces deux situations, l'autorité fait appel à un sentiment de confiance irréductible, même si, en se référant à la notion d'incomplétude du contrat de travail, qui le distingue des contrats commerciaux portant sur des biens, Jameux rappelle que la relation d'emploi comporte une dimension intrinsèque d'incertitude.

Ce qui est essentiel dans cette deuxième perspective, c'est que l'autorité peut être utilisée pour transmettre des « aires de décisions » plutôt que des tâches ou des actions. Cette approche met en jeu la notion de délégation concertée et synchronisée et reste fortement préconisée dans le management socio-économique. À ce niveau, la coordination hiérarchique n'est pas suffisante et il y a nécessairement recours à une part plus ou moins grande de confiance. La nature du management en est alors transformée.

En effet, au niveau hiérarchique les qualités d'un décideur devraient être directement liées à ses aptitudes à s'entourer de personnes compétentes, ayant pour conséquence immédiate qu'aucune autorité ne soit plus concevable sans responsabilité. Cette autorité responsable est par définition une autorité informée et Autorale... Le professionnalisme primant donc sur la position hiérarchique, même si l'autorité hiérarchique reste fondée sur la relation de subordination et indissociable de l'action concertée, l'autorité professionnelle (Autorale) peut être considérée comme fiduciaire et partenaire, c'est à dire fondée sur la confiance en confirmant plus un engagement, un état d'esprit plus qu'un outil de pouvoir.

En faisant une synthèse de ces diverses approches, on pourrait s'avancer à émettre l'idée suivante : la confiance serait beaucoup plus qu'un comportement coopératif tel qu'analysé par la théorie des jeux, et beaucoup plus qu'un calcul dans lequel la confiance apparaît comme le

résultat d'une recherche entre les avantages et les inconvénients d'une relation de confiance (proche de la théorie des coûts de transactions).

La confiance se construit sur *la clarté et la lisibilité des règles du jeu*, se renforce par leur *respect constant et s'entretient quotidiennement*. De plus, elle nécessite un « *toiletage régulier* » de la qualité de la communication interne et externe. Quant au lien de confiance, même s'il est indissociable des enjeux de pouvoir (pouvoir « pour » et non du pouvoir « sur »), il s'enrichit par les « transformances » ainsi que par l'exigence de la transparence.

Pour compléter cette synthèse et conformément aux pratiques réelles observées sur le terrain, il est important de soupeser la présomption en situation d'incertitude, que l'autre partie va, y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction de règles de comportements que nous trouvons acceptables (Bidault et Jarillo, 1995<sup>837</sup>).

On peut alors se demander si la confiance est un objet gérable dont l'homme peut se rendre possesseur en perçant les secrets de sa construction en tant qu'acte de gestion, ou au contraire échappe-t-elle à jamais à la raison et à la tentative consistant à définir les moyens permettant de l'atteindre de façon pérenne et reproductible, parce que la confiance est avant tout un acte de foi et de croyance (Trépot, 1995<sup>838</sup>) ?

***La confiance devient alors un acte par excellence du management, que nous ne possédons pas en propre mais qu'il est essentiel de piloter pour l'atteinte de ses objectifs.***

Ainsi, l'attitude dialectique qui s'impose à notre réflexion nous recommande de dépasser la mise en jeu d'une perte improbable (puisque nous ne la possédons pas) pour une transcendance logique, une « doxa », afin d'appréhender la confiance selon deux axes principaux:

1. à travers les manifestations négatives de ses contraires, ce sont donc les processus de dégradation de la confiance qu'il faut explorer,
2. en la décomposant en un certain nombre de facteurs combinatoires (degré de motivation et de maturation, de responsabilité et d'engagement, adhésion, etc...), pour en examiner les expériences optimales auxquelles elle pourrait bien mener et les objectifs de développement durable dont elle serait capable d'assurer.

En terme de gestion, la confiance peut s'opérationnaliser en termes de :

<sup>837</sup> **Bidault, F. ; Jarillo, J. C.** La confiance dans les transactions économique , in Confiance, Entreprise et société, ouvrage collectif, Paris, ESKA 1995, p. 114

<sup>838</sup> **Trépot, G.** La confiance est-elle gérable ?, in Confiance, Entreprise et société, ouvrage collectif, Paris, ESKA 1995, p. 136

- |   |             |  |
|---|-------------|--|
| - | crédibilité | (cohérence individuelle et performances) ; |
| - | fiabilité   | (professionnalisme) ;                      |
| - |             | responsabilité ;                           |
| - |             | reconnaissance ;                           |
| - | cohésion.   |  |

### 5.1.2. D Confiance et Stratégie d'Auteur

La motivation de la prochaine section prend ses sources dans l'analyse de l'évolution de notre expérimentation et de nos entretiens avec les directions d'entreprise et l'encadrement, tant fonctionnels qu'opérationnels. En effet, pendant de nombreuses années, les diagrammes de leurs évolutions montrent que dans la majorité des cas, seule la confiance de ces dirigeants a été à même de maintenir la poursuite de leurs objectifs... Dès lors, on peut se demander si cette confiance était basée sur leurs motivations internes, les émotions et la superstition, ou bien si elle était le résultat de la nature des transactions, ou encore sur des calculs rationnels, et le tout sur quel mode et de quelle façon: exclusive, concomitante, différée ou encore en interaction... (Williamson, 1993<sup>839</sup>)?

A première vue, on peut supposer que cette confiance s'appuyait sur des dimensions morales car comme l'explique F. Bidault (1998<sup>840</sup>), le calcul ne reste qu'une toute petite partie des actes de confiance. Cette dernière se porterait donc sur les compétences et les attitudes.

Une telle position nécessite évidemment, une forte implication des agents (Auteurs) et l'assurance que des actes opportunistes ne remettent pas en cause le choix des partenaires qui en font la réussite (Williamson, 1985<sup>841</sup>).

- Alors, **la confiance devient un acte constitutif de valeurs**, et permet aux parties en présence de s'exposer volontairement à des risques, donc de prendre le parti de se développer. Dans ce parti pris, la confiance inclut tout de même un certain calcul, quand bien même il puisse être aléatoire, et va être conditionnée par le cadre institutionnel pour une construction multilatérale. **C'est là le premier aspect de gestion "majorante"**, où la constitution d'actifs réels n'est pas directement imputable à l'exercice du métier de l'entreprise.

<sup>839</sup> **Williamson, O.** The Economic Institutions of Capitalism, Managerial and Decision Economics, vol 1-4, 1993, pp. 97-107

<sup>840</sup> **Bidault, F.** Comprendre la confiance: la nécessité d'une nouvelle problématique, in Economies et Sociétés, Sciences de gestion, 8-9/1998, pp. 33-46

<sup>841</sup> **Williamson, O.** Opportunism and its critics, New York, Free Press, 1985

- ***Dans un deuxième aspect***, alors que nous avons mentionné l'importance des investissements immatériels dans le sens où la confiance s'appuyait stratégiquement sur les ressources humaines, ***elle représente la constitution et le fondement de la pérennisation de valeurs ajoutées*** qui sont la résultante du respect des engagements des compétences de tous, de l'intelligence et de la propriété collective. Dès lors, cette confiance devient le réceptacle des actifs, majorés des valeurs ajoutées des compétences spécifiques.

Il reste néanmoins la problématique de son évaluation effective, tant la contribution de cette confiance peut s'estimer comme de la performance mais aussi comme des flux transactionnels voire des prises d'opportunités. Ces opportunités peuvent se comprendre comme un nouvel réinvestissement des gains qui auront un impact certain sur la constitution d'un ensemble de projets pouvant, en eux-mêmes et par boucle rétroactive, augmenter la confiance des relations, donc baisser les coûts de fonctionnement d'où une deuxième économie réalisable sur l'ensemble, des recettes. Ces considérations sur la confiance apportent de la sorte, un plus indéniable sur les modalités de gestion et doivent à tout prix être renforcées dans les entreprises.

- ***Dans un troisième aspect***, il faut aussi considérer que le mot de confiance ne porte pas en lui-même la confiance mais enferme en son sein plusieurs concepts, plusieurs niveaux d'actions et différents styles de leadership. A ce sujet, M. Marchesnay (1998<sup>842</sup>) développe différents idéaux types d'entrepreneurs afin d'établir les multiples représentations de la confiance dans les rationalités complexes. Il définit aussi une double légitimité territoriale et concurrentielle qu'il va croiser avec les idéaux types précités. Il conclut que la confiance sera différente pour chaque cas, en fonction des attitudes envers ces mêmes risques. Ainsi, ***on peut comprendre que la problématique puisse se déplacer de la confiance à la gestion la plus complexe des risques et des performances***, qui fait alors appel aux représentations et aux perceptions des actions des différents agents (engagement interne), mais aussi aux degrés de maturation (cf annexe 07, tableau Autoral), aux processus d'institutionnalisation ainsi qu'à la culture d'entreprise (engagement externe). ***D'où l'importance des référents internes et externes pour l'entreprise, afin d'en tirer le maximum de cohérence (reconnaissance-cohésion), de fiabilité et de crédibilité.***

---

<sup>842</sup> **Marchesnay, M.** Confiances et logiques entrepreneuriales, in Economies et Sociétés, Sciences de gestion, 8-9/1998, pp. 99-117

- ***Dans un quatrième aspect***, la gestion des risques implique directement la problématique de la rationalité de la confiance, et partant, du contrôle que l'on puisse lui appliquer pour les limiter.

Ainsi, on peut se poser encore la question des différentes formes de régulation que la confiance peut engendrer, qui s'appuie sur la notion de gouvernance (Charreaux, 1998<sup>843</sup>) et des différentes logiques qui lui sont associées.

Enfin, aussi irrationnelle que semble être la confiance pour ses détracteurs, il apparaît qu'elle est l'un des plus sûrs vecteurs de développement si elle répond à un certain nombre de critères :

1. ***Le premier de ces critères est la convergence***, qui implique que tous les agents fondent leurs actions dans un même sens de développement, en fonction de dimensions aussi différentes que l'émotion, la cognition et la cognition. Ce critère fait appel à la base « tactique » de l'orientation vers un but commun. Il génère le premier espace de la confiance, du développement d'une intelligence collective, en s'enrichissant des différences et en syntonisant les organisations et les opérations. C'est le critère par excellence de la production de performances relationnelles.
2. ***Le deuxième critère est celui de la congruence*** entre individu et environnement, entre engagement interne et externe qui permet l'adhésion, l'articulation et l'appropriation par l'agent des objectifs collectifs, citoyens et de responsabilité. C'est le critère par excellence de l'évaluation des performances organisationnelles.
3. ***Le troisième critère est celui de la cohérence***, qui sollicite des liaisons « étroites » basées sur des rapports logiques et harmonieux, de proximité et de partage, de compréhension et de mutualisation entre les différentes parties, éléments d'un ensemble. La cohérence apporte de la crédibilité en fonction de la gestion des actions qui sont entreprises. R. Barre, lors du colloque de "confiance et gestion" organisé par l'ISEOR et l'ISMEA à l'Université de Lyon, disait à ce sujet: "...partout où il faut conduire... la gestion est décisive et de sa crédibilité naît la confiance...". C'est le critère par excellence du développement des performances socio-économiques.
4. ***Le quatrième critère est celui de la pertinence***. En effet, l'importance de la pertinence de la confiance pousse à une meilleure objectivité et une intelligibilité certaine des transactions. Il y a donc un meilleur contact avec la réalité et donc une meilleure élaboration des critères de choix. Ainsi, dans le cas des entreprises de service par exemple,

---

<sup>843</sup> **Charreaux, G.** Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, in *Économies et Sociétés, Sciences de gestion*, 8-9/1998, pp. 47-65



l'agent qui a confiance, est comme le client qui sait ce qu'il doit acheter car il a pleine confiance dans les capacités du fournisseur à choisir ce dont il a besoin (Filser, 1998<sup>844</sup>). Ceci à un détail fondamental près, que personne ne choisit a priori d'être client. Cela a pour conséquence dans tout projet futur, l'implication de ces trois éléments afin que les termes de la confiance qui l'ont si bien servi jusqu'ici, continuent leur oeuvre dans le proche avenir. C'est le critère par excellence du développement des performances socio-économiques.

Pour terminer, nous devons relever l'incertitude, les frustrations, les dérives, les erreurs, les craintes (peurs et angoisses) et le stress (détresses) que la confiance tente souvent et désespérément de lever. En effet, pour les êtres les plus rationnels, la confiance n'est vraiment vérifiée qu'au moment des faits.

Ainsi, seule l'histoire permettrait d'interpréter à chaque moment si l'on a le meilleur angle de vue et dans quel terme on doit accorder ou non sa vigilance aux signaux (Albouy, 1998<sup>845</sup>) émis par les caractéristiques des actions de gestion, sur les rentabilités prévisionnelles (notamment à tout ce qui implique les systèmes d'information, Peaucelle, 1998<sup>846</sup>), ainsi qu'à l'exercice du pouvoir dans ses coordinations hiérarchiques (Jameux, 1998<sup>847</sup>, dimension de la confiance dans la dialectique de l'autorité, commandement-obéissance).

À ces limites, on pourrait opposer les enseignements des principes d'incertitude, l'intelligence économique et la capacité de traitement de l'information, ainsi que les compétences opérationnelles formelles des acteurs qui, selon Piaget (1976<sup>848</sup>), sont à même de faciliter une meilleure compréhension des phénomènes observés.

Rajoutons encore qu'il existera toujours des domaines de la réalité non exploitable par des formules mathématiques comme la naissance des tourbillons de l'eau d'une baignoire qui se vide ou celle de l'orientation d'un monticule de sable s'écoulant d'un sablier. Il n'en demeure pas moins que la confiance est un élément central face aux risques physiques et psychologiques, de pertes financières, d'opportunités et de temps (Kairos et Chronos), mais aussi face aux coûts de prospection, de perception et d'évaluation (Lambin, 2000<sup>849</sup>). Elle

---

<sup>844</sup> **Filser, M.** Confiance et comportement du consommateur, in *Économies et Sociétés, Sciences de gestion*, 8-9/1998, pp. 279-294

<sup>845</sup> **Albouy, M.** Confiance, signaux et gestion financière, in *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, 8-9/1998, pp. 199-218

<sup>846</sup> **Peaucelle, J.-L.** Peut-on croire les informaticiens ou la rationalité des anticipations concernant les technologies de l'information ?, in *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, 8-9/1998, pp. 297-314

<sup>847</sup> **Jameux, C.** Pouvoir et confiance: retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations, in *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, 8-9/1.998, pp. 87-98

<sup>848</sup> **Piaget, J.** Réussir et comprendre, Paris, PUF, 1976

<sup>849</sup> **Lambin, J. J.** Le marketing stratégique, Paris, Économica, 2000

permet d'harmoniser les contraintes internes et externes menant à la performance, utilisant la motivation (voie interne) et/ou l'engagement (voie externe) pour mobiliser l'implication nécessaire à la réalisation des performances.

#### 5.1.2. *E Confiance et interface Autorale*

Comme nous l'avons vu, l'interface Autorale est l'espace de projection des différents items de l'Autorat socio-économique. Elle est formée, « encadrée » par les quatre piliers de la matrice de la stratégie d'Auteur (Cohérence, Confiance, Performances et Croissance). Elle représente les activités et les développements des richesses humaines en interaction avec l'organisation et les opérations. Cet espace est donc avant tout la représentation d'une unité active par excellence.

A notre connaissance, c'est François Perroux puis Savall (1975<sup>850</sup>) avec la notion de management fondé sur « un développement plénier de la ressource humaine » et l'idée de considérer l'homme comme une « unité active » dans l'entreprise qui fut dès 1973 parmi les premiers auteurs en sciences de gestion, à remettre en cause les conceptions mécanistes et tayloriennes reposant sur une méfiance systématique vis à vis des opérateurs réputés « flâneurs et passifs ».

En matière de management des ressources humaines, si depuis 25 ans de nombreuses théories se sont succédées autour des concepts de motivation, de participation et de satisfaction au travail, le thème de la confiance n'a donné lieu qu'à un très faible nombre d'études spécifiques. En dehors des travaux et des publications régulières de l'ISEOR qui renouvellent et complètent l'intuition initiale exprimée dans « l'enrichissement du travail humain » (Savall, 1975<sup>851</sup>), nous n'avons recensé que très peu de réflexions croisant la confiance avec la qualité ou la performance des relations sociales et leur incidence sur les résultats économiques des entreprises.

Récemment, Capet (1998<sup>852</sup>) se réfère aux études sur le pouvoir et la légitimité de Max Weber (1995<sup>853</sup>) et il propose les hypothèses suivantes :

- La confiance ou la défiance que manifeste un salarié vis à vis de son « patron » résulteraient de l'interaction de cinq facteurs :

---

<sup>850</sup> **Perroux, F.** *Les Unités actives*, Paris, Éd. Finances et économie appliquée, 1975

<sup>851</sup> **Savall, H.** *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Paris, Dunod, 1975 préface de J. Delors

<sup>852</sup> **Capet, M.** *La confiance des salariés dans le patron*, Confiance et Gestion, Economies et Sociétés, Grenoble, ISMEA PUG, N°8/9, 1998, p. 155-167

<sup>853</sup> **Weber, M.** *Economie et Société, les catégories de la sociologie*, trad. Allemand, Paris, Plon, 1995

- 35 les avantages que le salarié tire de cette relation de dépendances, avantages divers mais en particulier la réduction d'incertitude,
- 36 les qualités charismatiques propres de ce patron,
- 37 les pressions du groupe sur l'individu,
- 38 la nature et la taille de l'entreprise,
- 39 la possibilité et le degré de réciprocité de cette confiance,

Ces cinq facteurs pourraient constituer une grille de lecture intéressante des relations d'autorité et de coopération dans les entreprises en terme d'Autorat, mais nous ressentons la nécessité de les compléter, ce que nous ferons en enrichissant notre référence principale qui reste l'analyse socio-économique.

Dans le cadre de nos activités d'expérimentation, les pistes qui nous semblent prioritaires à explorer dans les petites et moyennes organisations de services et de soins sont les suivantes :

- favoriser l'amélioration du professionnalisme de chaque acteur, dirigeants, opérateurs de base et prioritairement membres de l'encadrement intermédiaire,
- lutter contre le découragement et la complaisance, c'est à dire réactiver la motivation et le courage managérial,
- améliorer les performances des systèmes d'informations,
- renforcer l'efficacité et l'aspect fonctionnel des outils d'évaluation quantitative et qualitative, régulière permettant un réel pilotage éclairé de l'organisation,
- favoriser la concertation et l'enrichissement des processus de décisions,
- améliorer le système de diffusion et d'appropriation de la stratégie d'entreprise, afin d'obtenir plus d'implication et de cohérence dans la mise en œuvre stratégique (MOS)
- développer l'apprentissage de la délégation concertée.

Cependant avant de pouvoir définir un mode de management fondé sur la confiance, il est fondamental de chercher à comprendre pourquoi et comment la confiance se dégrade dans les organisations.

#### *5.1.2. F Dégradation de la confiance*

Comme nous l'avons vu dans le chapitre consacré à l'approche psychologique de la confiance, il existe un désir naturel de « faire confiance » qui vient souvent se confronter à une tentation de méfiance provoquée par des expériences négatives antérieures (naïveté ou trahison en particulier). Les relations de confiance existent dans toutes les organisations mais

cette confiance est souvent diffuse, dispersée et instable, ce qui la rend peu opérante par rapport aux performances espérées. Ce sont les dysfonctionnements répétés, minimes ou très importants qui attaquent jour après jour la confiance comme l'érosion dégrade une roche.

De nombreux diagnostics socio-économiques réalisés au cours des vingt dernières années font apparaître fréquemment une perte de confiance entre services différents, entre salariés et responsables hiérarchiques ou entre collègues.

L'analyse de ces dysfonctionnements exprimés ou repérés, nous conduit à mettre en évidence six facteurs principaux de perte de confiance des acteurs les uns envers les autres :

1. **le manque de professionnalisme** : Les dysfonctionnements sont perçus comme le signe de non-compétences, de carences qui nuisent à la fiabilité des comportements attendus et des informations reçues, si ce manque de professionnalisme technique ou managérial semble ancien, il révèle des carences dans la politique de formation et de recrutement. C'est la gestion des compétences qui est en cause, tout autant que les carences des salariés concernés. Le plus grave dans ce registre, c'est que la baisse de confiance est simultanément la cause et la conséquence des dysfonctionnements. Cela constitue le point de départ d'une spirale régressive de l'organisation.
2. **L'accoutumance à la médiocrité** : par exemple un responsable qui se résigne parce qu'il a perdu énergie, courage et persévérance, risque de dériver vers un management de complaisance qui accroît lentement mais inéluctablement les dysfonctionnements et donc le volume de coûts cachés. Ce sont les conséquences d'une telle « démission managériale » qui peuvent produire les effets décrits et dénoncés tour à tour par Weber et Crozier dans le fonctionnement des organisations à caractère bureaucratique.
3. **La spirale des « non-dits » et « mal-entendus »**: qui a pour origine, tout autant la fausse pudeur que le manque de courage et de sincérité, et l'entretien collectif de tabous.
4. **Le déficit des 6 C (contractualisation, communication, coopération et coordination, concertation et collégialité)** : parmi les indicateurs du degré de confiance professionnelle, la nature des dysfonctionnements relatifs aux 6 C constituent un véritable « baromètre » de l'état des relations de confiance dans l'entreprise.
5. Les glissements (ou dérapages) :
  - de fonction,
  - de suspicion,
  - de centralisation, (de non-délégation)

Le niveau des délégations réelles, la centralisation des décisions, l'importance des

rumeurs, traduisent au quotidien le degré de confiance qui préside aux relations entre les agents. Parallèlement, si de nombreux glissements de fonctions sont mentionnés, la mauvaise gestion du temps peut être en cause mais très souvent ce type de glissement révèle un transfert de la confiance vers un nombre restreint de dépositaires des tâches nécessitant un certain degré de compétences, de fiabilité ou de loyauté. Un volume important de tels glissements est source de concentration des tâches sensibles, au détriment d'un fonctionnement harmonieux et équilibré.

6. **6. la négation de la complexité du réel :** c'est-à-dire réduire les problèmes à un faux débat « qui a raison, qui a tort ? » implique inévitablement la création artificielle d'oppositions et de conflits (ouverts ou larvés) préjudiciables à la coopération immédiate et future. Désigner un bouc émissaire exacerbe le cercle vicieux des relations entre le bourreau et sa victime, décuple les manipulations et les mécanismes de défenses, détruit les possibilités de confiance future, ne résout pas le problème et encore moins les situations paradoxales, constitue une fuite qui ne fait que différer ses conséquences négatives.

#### *5.1.2. G Confiance: foi, loyauté et fiabilité, croyance et crédibilité*

Au terme de notre étude rétrospective sur le vocabulaire de la confiance, nous aimerions apporter à notre réflexion sur l'Autorat une profondeur plus marquée en procédant à une brève analyse des concepts.

Nous avons constaté que « foi » et « croyance religieuse » ne sont pas synonymes. Il convient de revenir sur ce point. L'ambiguïté vient de ce que le verbe « croire » peut s'employer dans deux sens différents. Soit dans un sens déclaratif : « Je crois que..., je tiens pour vraie une certaine déclaration. » Soit dans un sens performatif : « Je vous crois, je crois en vous, je crois en Dieu ». Dans ce cas, la parole vaut acte ; elle nous engage dans un lien de confiance à l'égard d'une autre personne.

On a là deux idées qui s'emmêlent souvent dans la psychologie courante mais qui sont logiquement distinctes : l'idée de croyance et l'idée de confiance. La croyance peut prendre des formes différentes (opinion, persuasion, idéologie, conviction, etc.).

Elle a néanmoins deux caractéristiques générales :

- d'une part, elle comporte (d'une manière plus ou moins explicite) un jugement : croire, c'est tenir pour vraie une proposition. En cela, on peut se tromper : une croyance peut être vraie ou fausse,

- d'autre part, la croyance est un guide du comportement. Elle ne se traduit pas seulement dans ce que je dis mais dans ce que je fais. Dans mon attitude s'opposent affirmation ou négation, acceptation ou refus. Une croyance est donc soumise à deux sortes de conditions :

40 des conditions de *vérité* (l'opposition du vrai et du faux ne dépend pas de nous, mais de ce qui existe indépendamment de nous) ;

41 des conditions d'*acceptabilité* (l'opposition du « oui » et du « non » dépend de nous).

Ainsi, on parlera *donc de crédibilité en tant que signifié jetant une rétrospective, un aspect de contrôle sur les notions de vérité, d'acceptabilité et de qualité. Quant à la fiabilité, elle renvoie plutôt au signifiant de la foi en tant que prospective régulatrice des performances.*

La question de la loyauté est du plus haut intérêt pour la socio-économie. Elle nous amène à nous interroger à la fois sur les conditions auxquelles un groupe est cohérent et sur celles auxquelles les membres du groupe peuvent se faire confiance. Jusqu'à quel point la loyauté est-elle un ingrédient essentiel à la cohésion sociale ? Dans quelle mesure la confiance que nous plaçons dans un de nos partenaires dépend-elle de sa loyauté vis-à-vis du groupe ? La tradition sociologique, surtout dans sa variante durkheimienne (Durkheim, 1963<sup>854</sup>), se caractérise par une conception maximaliste de la loyauté. On peut se demander si les transformations récentes survenues dans nos sociétés ne nous invitent pas à une conception moins exigeante, en même temps que la prise en compte d'autres éléments nous suggère une conception plus souple de la cohésion sociale... la loyauté s'analyse comme un ensemble de devoirs plus ou moins contraignants et de droits plus ou moins bien garantis.

Rappelons que ce qui caractérise les organisations, c'est qu'elles procèdent à la mobilisation méthodique de ressources en vue d'un objectif commun. Mais l'existence d'un objectif à réaliser par l'effort de tous ne supprime pas l'existence d'objectifs propres à chaque membre de l'organisation. Celle-ci constitue bien un système coopératif, mais les coopérateurs sont mus par des intérêts très divers. Si l'on prend le cas de l'entreprise capitaliste, le contraste est particulièrement frappant entre les contraintes de la coopération et la divergence des intérêts distinctifs de chaque catégorie de participants. Si l'on affirme, comme le font les marxistes, que les participants se répartissent nécessairement en deux « classes » affrontées dans une lutte à mort, l'entreprise ne peut plus être vécue ou pensée autrement que comme un champ de bataille.

---

<sup>854</sup> Durkheim, É. *L'éducation morale*, Paris, PUF, (1925) 1963

Parler aux salariés de la « loyauté » envers *leur* entreprise n'a évidemment pas de sens pour un marxiste : les salariés qui se laisseraient prendre à ce discours seraient victimes d'une « mystification » et les employeurs qui le tiendraient ne seraient que des imposteurs. Pourtant, bon nombre de sociologues industriels, pour la plupart américains, ont attaché la plus grande importance à ce qu'ils appelaient le « moral » des organisations.

Ces sociologues ont commencé par s'intéresser aux conditions qui déterminent le niveau de satisfaction des salariés. Ils avaient d'abord reconnu que les deux facteurs, auxquels les spécialistes en organisation des années 1930 s'étaient d'abord intéressés, le milieu physique et la rémunération, n'étaient pas les seuls à peser sur la satisfaction ou l'insatisfaction des travailleurs.

Le « milieu interne » – c'est-à-dire le système d'interaction entre les membres d'un même atelier ou d'un même bureau, l'échange des services et des informations, les marques d'amitié ou au contraire d'éloignement et d'hostilité, la qualité de la discipline – affectent la manière dont le travail est ressenti : comme une corvée ou au contraire comme une occasion de « faire bien son boulot » et de se « retrouver entre camarades ». Un groupe qui procure à ses membres de telles satisfactions est généralement un groupe productif. ***La cohésion est donc une condition sine qua non de la confiance et de l'efficacité.***

Cette vulgate, qui a été inlassablement prêchée dans les années 1950-1960 par les tenants de l'école dite des relations humaines, affecte de deux manières notre conception de la loyauté. Négativement, la cohésion sociale n'est pas réductible aux conditions liées à l'« écologie » du groupe. Il ne suffit pas, pour qu'ils soient loyaux à leur groupe, que les gens travaillent dans un milieu purgé de nuisances classiques comme le bruit, les températures excessives, l'encombrement et autres inconvénients.

Il ne suffit pas non plus qu'ils soient « bien » payés. Une rémunération supérieure à la productivité marginale ou même moyenne du travail peut être jugée par le bénéficiaire insuffisante et frustrante. Le jeu de la comparaison, qui n'est pas toujours « envieuse », peut nous rendre sensibles à des disparités en elles-mêmes fondées, mais que nous ressentons comme des injustices. On n'« achète » donc pas la loyauté par de hauts salaires.

On y parvient d'autant moins qu'une telle loyauté, si elle venait à être acquise dans de telles conditions, risquerait de ne s'adresser qu'aux individus les plus proches du salarié, ses camarades de travail, sans que la perception du personnel dirigeant et des objectifs de l'organisation ne s'en trouve nécessairement améliorée.

Dans le cadre des relations professionnelles, les notions de loyauté, de confiance et de performances sont donc étroitement liées (Hirschman, 1972<sup>855</sup>). A partir des connaissances extraites de la sociologie des organisations, l'entreprise a intérêt à s'interroger sur les manières d'organiser et de concilier les stratégies personnelles des salariés et les enjeux collectifs de l'entreprise. Cela pour l'ensemble des agents mais encore plus pour les membres de l'encadrement (Eisenstadt, 1973<sup>856</sup>).

La loyauté professionnelle ne peut être réduite au dévouement ou à une acceptation contrainte de conditions défavorables. Elle doit s'apprécier par rapport aux enjeux collectifs. C'est un critère de qualité de relation entre deux personnes et de comportement par rapport aux intérêts communs de l'organisation. Les problèmes de loyauté professionnelle ont souvent leurs origines dans la déresponsabilisation, la démotivation voire le mépris ressenti par certains salariés (Hornig et Bucker-Gartner, 1982<sup>857</sup>).

Le manque de loyauté peut également provenir d'un déficit d'informations et de communications ou de cohérence des objectifs proposés (flou stratégique). Dans les diagnostics de type socio-économiques, on peut repérer ces types de dysfonctionnements, lorsqu'apparaissent des expressions de la nature suivante :

- - « ...ce n'est pas la peine d'en parler, ça ne sert à rien... »
- - « ...on l'a déjà signalé mais il n'y a jamais rien qui change » etc....

La démobilisation, les sujets tabous, la méfiance, s'installent peu à peu, réduisant par là même les espaces de dialogue, de sincérité, nécessaires à la coopération dans la confiance.

Dans les dictionnaires, une conduite loyale est définie comme celle qui obéit aux lois de la probité et de l'honnêteté. Pour Bidault et Jarillo (1995<sup>858</sup>), il existe au moins deux dimensions complémentaires et non-alternatives dans la confiance issue de la loyauté : la confiance *morale* et la confiance *technique*.

De nombreux auteurs mettent ainsi l'accent sur la dimension morale, d'équité et d'honnêteté qui existe dans la confiance. Nous choisissons de les regrouper sous le terme de loyauté. La loyauté professionnelle n'est donc pas un phénomène spontané, elle se crée, se gère et se suscite par l'entretien d'un « terreau » favorable.

---

<sup>855</sup> **Hirschman, A.** Face au déclin des entreprises et des institutions (*Exit, Voice and Loyalty*), Paris, Éd. ouvrières 1972

<sup>856</sup> **Eisenstadt, S. N.** Tradition, Change and Modernity, New York, John Wiley & Sons, 1973

<sup>857</sup> **Hornig, K. H. ; Bucker-Gartner, H.** Angestellte im Grossbetrieb. Loyaltät und Kontrolle in organisatorisch-technischen Wandel, Stuttgart, F. Enke, 1982

<sup>858</sup> **Bidault, F. ; Jarillo, J. C.** La confiance dans les transactions économique, in *Confiance, Entreprise et société*, ouvrage collectif, Paris, ESKA 1995, p. 113



De nos lectures et de notre expérience personnelle, nous retirons la conviction que ses ingrédients, en complément de ceux déjà cités (Eisenstadt, 1973<sup>859</sup>), sont:

- la précision des consignes,
- une coopération basée sur des cahiers des charges, clairs et précis,
- le respect du temps et du travail de l'autre,
- l'exemplarité des responsables hiérarchiques,
- la reconnaissance et l'estime manifestée régulièrement,
- un positionnement clair des supérieurs hiérarchiques par rapport aux tentations des manipulations à court terme,
- la clarté et la régularité des procédures d'évaluation,

Aussi *la confiance est avant toute chose une relation, un potentiel qui appelle des performances*. On a vu que cette relation peut s'orienter dans deux sens complémentaires, actif ou passif (avoir confiance, être fiable). Alors que la croyance est une affaire d'expérience personnelle et collective ainsi qu'une valorisation des acquis sociaux (construction et jugement personnel), la foi implique une reconnaissance réciproque entre les personnes sans jugement (vécu de principes), entre celui qui donne sa parole (ou inspire confiance) et celui qui la reçoit (ou fait confiance).

On notera que le sens actif du mot « confiance » est du côté de celui qui « reçoit ». C'est par l'histoire des formes de reconnaissance entre les personnes que la foi se distingue de la croyance. À Rome comme dans la Bible hébraïque, ce sont les normes de fiabilité, de loyauté, de fidélité qui apparaissent au premier plan. Un agent est reconnu digne de foi en vertu non point de ses qualités individuelles seulement mais de la mission qui lui a été confiée par l'entreprise; cette mission est attestée par des statuts de la même manière qu'un mandataire doit présenter ses lettres de créance. Certains voudront être reconnus en vertu de leur statut, alors que d'autres voudront être reconnus pour eux-mêmes. L'essentiel est que l'adhésion de l'agent au collectif a besoin d'être reconnue dans la cohésion, la communion de l'organisation.

***Il apparaît donc bien dans tous les cas que ce sont les formes sociales de la reconnaissance entre les hommes et l'entreprise qui permettent d'influencer durablement et efficacement les performances.***

---

<sup>859</sup> Eisenstadt, S. N. *Tradition, Change and Modernity*, New York, John Wiley & Sons, 1973

Enfin rappelons aussi que l'absence de conduite loyale n'est pas la seule cause possible d'un comportement « in-acceptable » et non productif au sens de la définition de Bidault. Au delà de la confiance morale, il existe une seconde dimension que l'on a désigné par le terme de *confiance technique*. La confiance technique ne doit pas être entendue seulement par rapport à des connaissances techniques que l'on attend du partenaire. Elle englobe aussi bien le savoir-faire que le savoir-être de l'autre partie. C'est ce que nous avons défini par « humanités ». On peut la rapprocher du professionnalisme. Faire confiance à la compétence du chirurgien c'est penser qu'il fera une bonne intervention sur le plan technique, mais aussi qu'il saura bien gérer la relation avec son équipe et avec le malade (performances relationnelles). Cette capacité d'interaction avec d'autres agents est d'autant plus importante, que le niveau de coopération est étroit, et le risque lié à l'activité élevé.

L'assurance dans la fiabilité de l'autre (confiance) correspond donc à une combinaison de nos savoirs, de notre mémoire et de nos espoirs vis à vis de sa loyauté et de sa compétence. Cette combinaison est le résultat d'expériences passées d'informations accumulées, (réputation, références, diplômes,) et éventuellement de notre expériences d'événements antérieurs.

Savoir le partenaire incompetent, inapte ou manquant d'efficacité va forcément limiter les risques qu'on accepte de prendre avec lui. Connaître déjà ses limites dans des situations prévisibles empêche d'envisager de prendre un quelconque risque de s'aventurer sur un terrain où il faudrait faire face à de l'imprévisible.

Nous avons évoqué précédemment l'effet pygmalion et il existe de nombreuses recettes de management qui s'en inspirent en préconisant par exemple de « dire à l'autre qu'il va réussir » afin de l'aider à réussir. Cette utilisation peut comporter des revers dangereux car qu'advient-il si l'autre échoue ?

Les conséquences de son échec sont décuplées car il peut avoir l'impression que c'est l'ensemble de la confiance placée dans sa fiabilité qui s'écroule... À ce propos Jarrosson et al. (1996<sup>860</sup>) proposent une définition plus compatible avec une vision à la fois humaniste et responsable du management par la confiance. C'est-à-dire de faire confiance jusqu'au bout, ce n'est pas être *sûr* que l'autre va réussir, ce n'est pas *lui dire qu'on est sûr* qu'il va réussir (...), ce qui est un discours aussi totalitaire que « je te dis la vérité », ou fais moi confiance, c'est un discours qui rend coupable, redevable d'une dette non remboursable jusqu'à la folie. *Ce que je dis, je le crois, la confiance que je te donne, je te la donne vraiment que tu réussisses ou pas...c'est l'inconditionnalité des alliances.*

---

<sup>860</sup> Jarrosson, B.; Lenhardt, V. ; Martin, B. *Oser la confiance*, Paris, éd. INSEP, 1996, p. 121

Quand on fait confiance, on risque l'échec et la trahison. Il arrive que quelqu'un, sûr de réussir, échoue. On risque à faire confiance à celui qui croit qu'il va réussir. On peut se tromper. ***Mais ce risque est généralement moins destructeur que la défiance.*** Quant à la trahison, on peut considérer qu'elle est rarissime lorsque l'on fait confiance jusqu'au bout à la personne. ***La confiance se trouve dans la certitude que la personne va tout faire pour réussir, pas dans le fait qu'elle va réussir. C'est ce que nous appelons la confiance dans l'Agir (et l'être), pas dans le faire, c'est devenir Auteur.***

#### 5.1.2. H La dynamique de la confiance

Plus l'enjeu de l'échange, plus la coopération ainsi que les 6 autres « C. » sont importants, plus le besoin de confiance est élevé et plus cette dernière est à l'épreuve de l'action. Le lieu et l'heure de vérité pour la construction de la confiance dans la coopération, c'est l'action. Le principe de coopération dans l'action consiste à se mettre en présence, à se coordonner sur les temps, les rythmes, les lieux, à se répartir clairement les tâches, à faire ce que l'on dit, à tenir ses promesses, à aider quand c'est nécessaire, à apprendre à l'autre ce que l'on sait faire s'il le demande, à lui donner le droit à l'erreur, à reconnaître ses propres erreurs, à accepter de perdre du temps pour que l'autre en gagne.

***L'action menée en commun permet de construire et de vérifier la confiance dans la coopération de l'autre.***

Là, on ne se paye plus de mots, mais on paye comptant en actes. On pourra savoir grâce aux faits et gestes reliés aux messages échangés, jusqu'où on peut faire confiance à l'autre. On pourra reconnaître quels sont ses domaines de compétences et de performances avec leurs limites.

Ainsi le besoin et le degré de confiance n'est pas le même si l'objectif d'une coopération est de rédiger une note en binôme ou bien d'entreprendre une course en haute montagne.

Si la trahison, manifestation d'opportunisme contre les intérêts du partenaire, est le revers négatif de la loyauté, la défaillance et/ou l'incompétence constituent également des obstacles majeurs à la confiance.

Dans ces deux registres, le mensonge, le non-respect d'un secret ou d'un engagement, le retard, l'inexactitude, le manque de précision, l'erreur, sont autant de facteurs de perte ou de réduction de la confiance possible. Leur répétition entraîne souvent un jugement irrévocable et une attitude de méfiance chronique ou systématique, qui influence les comportements lorsque l'organisation ou le contexte imposent une obligation de coopération. La confiance perdue est difficile à retrouver...

Cependant si la confiance antérieure avait des bases ou des racines solides, la découverte des limites de l'autre n'est pas toujours signe de condamnation sans appel. Le droit à l'erreur se traduit par la capacité à gérer les conséquences sans agressivité et à rechercher les moyens d'éviter qu'elle ne se reproduise (formation, explication, adaptation...).

Une coopération fondée sur la confiance n'est pas synonyme de consensus permanent et n'exclut pas des tensions ou des conflits mais leur expression et leur résolution peut s'effectuer dans une démarche constructive et sans à priori négatifs ; ce qui n'est pas le cas lorsque les désaccords interviennent dans un contexte empreint de méfiance ou de mépris.

A travers ces deux notions de loyauté et de compétence qui fondent la fiabilité, nous retrouvons la référence à l'incertitude et plus précisément au risque. Lorsque l'on parle de confiance, on utilise souvent le mot oser ou parier. Si l'enjeu de la gestion consiste à réunir des informations et des moyens les plus pertinents pour réduire l'incertitude et ne prendre que des risques limités, alors la véritable preuve de la confiance professionnelle se mesure à travers la nature et l'intensité du risque que nous acceptons de prendre avec un partenaire.

Faire confiance à un salarié, et plus généralement au potentiel des ressources humaines de l'entreprise, c'est bien effectuer un pari lucide et dépourvu de naïveté sur les démarches ainsi que les capacités de progrès de l'Homme et de l'entreprise, sur le potentiel insoupçonné de l'Autorat socio-économique.

Savall (1995<sup>861</sup>) définit plus précisément ce pari lucide par la confiance :

- dans les humains (homme ou femme), dans leur capacité à chacun pris individuellement d'évoluer ;
- dans la capacité des humains à faire évoluer leur relations interindividuelles pour une meilleure efficacité collective ;
- dans leur capacité à agir sur leurs structures de travail, à les modifier malgré l'ampleur et les difficultés de cette tâche ;
- dans la capacité de l'organisation à réaliser ces évolutions en vue d'une plus grande performance économique de l'entreprise.

Pour illustrer et confirmer que la confiance n'est pas un concept théorique et uniquement livresque, mais que son champ privilégié de croissance est bien l'action et la coopération, nous choisissons de donner la parole à un chef d'entreprise qui a choisi depuis de nombreuses années de fonder le développement de son activité sur la stratégie socio-économique. Il s'agit

---

<sup>861</sup> Savall, H., Zardet, V. Maîtriser les coûts et les performances cachés, 1995, op. cit. p. 29

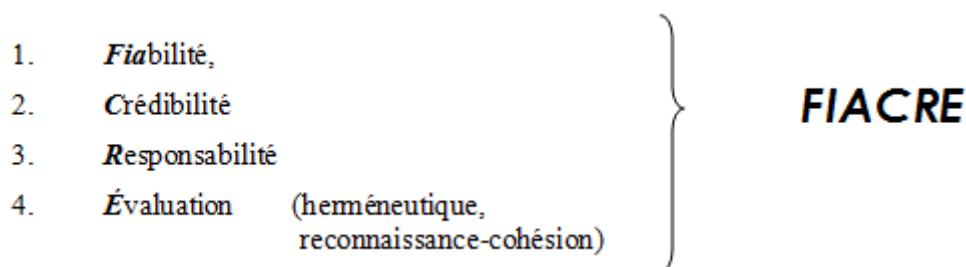
de Serge Pasquier, P.D.G. d'un groupe industriel fréquemment cité par les médias, comme exemple de réussite tant dans le domaine des performances économiques, que dans le domaine des performances sociales.

Dans la préface de l'ouvrage « Ingénierie stratégique du Roseau », Serge Pasquier (1995<sup>862</sup>), explicite ainsi son adhésion à la méthode socio-économique.

*« Le point de rencontre le plus marquant entre notre entreprise et la stratégie socio-économique a été l'approche stratégique de l'Homme. Il ne s'agissait pas de nous resservir le discours sur la satisfaction, le bien être, la motivation, la considération, l'animation... Tout le monde le connaît, mais il s'agissait de le mettre en acte. Cela est une affaire plus délicate. Je commençais à percevoir dans la stratégie socio-économique une dimension plus structurelle de l'homme, qui consiste à placer les personnes dans des espaces de liberté identifiés. Ce principe de responsabilisation, de reconnaissance d'une énergie humaine à développer, par le visible par la responsabilité, par le contrat, ne nous a plus quitté. Nous en avons fait notre mot d'ordre : rendre responsable celui qui commet l'acte ».*

Aussi en terme de dynamique dont le qualificatif premier est qui « aime entreprendre... avec énergie.. », rappelle bien le propre de l'entreprise tant individuelle que collective pour qui la confiance est essentielle. En effet, elle est le lien privilégié entre force, énergie, motivations et action socio-économique et les mouvements de gestion ainsi que de production. En fonction de ce que nous venons de détailler dans cette section, nous pouvons déterminer l'existence d'un ensemble d'items qui apportent du sens aux divers liens précités et qui concourent aux processus fonctionnels et opérationnels, ainsi qu'à leur évolution.

Ces indicateurs sont au nombre de quatre et sont :



Cet acronyme (fiacre) donne tout son sens au « coaching », à l'accompagnement qu'instaure la confiance à la réalisation d'objectifs ainsi qu'à leur gestion. De plus la confiance, en tant que constituant à part entière du système d'interdépendances du management, apporte à

<sup>862</sup> Savall, H., Zardet, V. Ingénierie Stratégique du Roseau, 1995, op. cit. , Préface de S. Pasquier, page XXII

l'entreprise et à sa dynamique de groupe (Schein et Bennis, 1965<sup>863</sup>; Maisonneuve, 1968<sup>864</sup>; Remouchamps et Mathot, 1972<sup>865</sup>; Marrow, 1972<sup>866</sup>; Poitou, 1978<sup>867</sup>; Anzieu et Martin, 1990<sup>868</sup>), la compréhension et la pleine disponibilité des espaces de communication, de décision et de créativité qui lui permet de développer de la puissance (*dunamikos*) à sa croissance ainsi qu'à ses performances (Mucchielli, 2002<sup>869</sup>).

Partant de fait que de mauvaises performances et une croissance « zéro » voire décroissante sont principalement dues à un manque d'adaptation, la dynamique de groupe opère un changement au niveau des personnes et des organisations en vue:

- *d'une augmentation de la conscience de la valeur d'action* de la dynamique de la confiance et de ses mécanismes d'action,
- *d'une augmentation de la conscience des problèmes d'organisation* dans les organismes et de l'engagement de chacun (Gauthier, 1982<sup>870</sup>),
- *d'un changement d'attitude dans le traitement des paradoxes et des problèmes d'organisation, et accroissement du savoir-faire dans la résolution de ces derniers* face à l'insécurité et aux incertitudes (Chandezon et Salou, 1985<sup>871</sup>).
- *d'un accroissement de l'efficacité des organismes* en tant que tels, par l'action des petits groupes au sein de ceux-ci (cf. les 6C), plutôt que par l'action d'individus isolés.

Ce dernier point est particulièrement crucial car on peut dire que la conception de l'inadaptation n'a pas varié. Pour l'agent isolé comme pour le normal prisonnier d'une routine, aussi paradoxal que cela paraisse au premier abord, l'activité d'adaptation réaliste aux situations présentes et nouvelles est « bouchée », de même que la possibilité de communiquer authentiquement.

En effet, en dehors d'une décentration nécessaire (position « meta », réalisée de façon *sine qua non* en groupe), les « catégories » a priori de juger, de penser, de sentir, d'agir, sélectionnent, distordent, appauvrissent la perception du présent et condamnent le sujet à vivre à son insu une répétition permanente du passé.

---

<sup>863</sup> Schein, E. H. ; Bennis, W. G. Personal change and organisational change through group methods, New York, John Wiley, 1965

<sup>864</sup> Maisonneuve, J. La dynamique des groupes, Paris, PUF, 1968

<sup>865</sup> Remouchamps, R. ; Mathot, R. L'efficacité du travail en groupe, Bruxelles, Éd. Ouvrières, 1972

<sup>866</sup> Marrow, A. J. Kurt Lewin, sa vie et son oeuvre, Paris, ESF éditeur, 1972

<sup>867</sup> Poitou, J.-P. La dynamique de groupe. Une idéologie du travail, Paris, Éd. Du CNRS, 1978

<sup>868</sup> Anzieu, D. ; Martin, J.-Y. La dynamique des groupes restreints, Paris, PUF, 1990

<sup>869</sup> Mucchielli, R. La dynamique de groupe, Paris, ESF éditeur, 2002

<sup>870</sup> Gauthier, G. Le counseling de groupe, Québec, PUQ, 1982

<sup>871</sup> Chandezon, G. ; Salou, J. L'insécurité, Paris, Inter-Édition, 1985

Mettre en question ces catégorisations, qui opèrent à un niveau inconscient et qui remplacent toujours le réel par « les idées que le sujet s'en fait » (ou par les idées qu'il s'en est fait un jour de son passé, à cause d'un traumatisme existentiel), exige une prise de conscience pénible (les idées a priori, les croyances, les fantasmes, les rationalisations de défense et de protection, les conceptions personnelles jusque-là stables parce que sclérosées ou chroniques).

Mettre le sujet dans une situation telle que cette prise de conscience soit possible, que cette remise en question soit rendue nécessaire, tel est le principe commun de l'Autorat socio-économique comme application de la dynamique de la confiance afin de dépasser ces barrières à la croissance et aux performances.

Aider le sujet dans cet itinéraire, lui permettre d'effectuer cette remise en question, le soutenir dans la phase inévitable de désorientation complète qui s'ensuit, l'encourager dans la rencontre d'un réel authentique jusque-là ignoré, perdu ou évité dans l'angoisse, puis laisser grandir sa nouvelle adaptabilité et sa nouvelle liberté, c'est l'orienter pour se métamorphoser d'acteur en Auteur.

Il s'agit donc bien d'opérer, d'accompagner un changement des personnes et de l'organisation en vue de leur meilleure adaptation, dans le sens que la dynamique de la confiance part d'une conception nouvelle de la personnalité et étend son espérance au-delà de la personne jusqu'à la transformation de l'identité de l'entreprise (aspect opératoire de la prise de conscience).

Cette transformation en vue de performances et de croissance, que l'on peut qualifier de « transformance » renvoie au minimum à cinq significations (Lewin, 1971<sup>872</sup>; Drevillon, 1973<sup>873</sup>; Rogers, 1973<sup>874</sup>; Kaes, 1976<sup>875</sup>; Lenhardt, 1992<sup>876</sup>):

1. La confrontation de nos catégories de pensée et de nos attitudes avec notre expérience dans ce qu'elle a d'immédiat, de réel au sens d' « éprouvé », de digéré et de constaté, au niveau du vécu personnel,
2. La constatation de ce qu'il peut y avoir de faux, d'illusoire, de distordant, d'inadapté dans nos catégories et nos attitudes a priori, à la suite de cette confrontation,
3. l'élucidation des paradoxes (catégorisation, inférences, attribution), c'est à dire la prise de conscience de ces paradoxes et attitudes, leur soumission à la réflexion pour permettre une transcendance logique (cf. « *Hikos* » et « *doxa* »).

---

<sup>872</sup> Lewin, K. Psychologie dynamique, Paris, PUF, 1971

<sup>873</sup> Drevillon, J. Psychologie des groupes humains, Paris, Dunod, 1973

<sup>874</sup> Rogers, C. Les groupes de rencontre, Paris, Dunod, 1973

<sup>875</sup> Kaes, R. L'appareil psychique groupal, Paris, Dunod, 1976

<sup>876</sup> Lenhardt, V. Les responsables porteurs de sens, Paris, INSEP, 1992

Cette opération est très importante car elle consiste à faire passer ces paradoxes et attitudes du niveau automatique-inconscient (qui était celui de leur activité permanente dans notre relation au réel et à autrui) au niveau conscient-réfléchi, seul capable de les démasquer ou de les démystifier. Se rendre compte de quelque chose dont on ne se rendait pas compte jusque-là, introduit un changement immédiat des significations et des attitudes (phénomène psychologique général), ouvrant du même coup l'Auteur aux opportunités potentielles (Kairos),

4. la découverte du réel «nouveau», débarrassé de sa conceptualisation automatique et des logiques mono-centrées qui lui sont rattachées de façon a priori et chronique, libère l'Auteur de la chronologie de ce qui lui en dissimulait les aspects significatifs et qui lui en interdisait la perception au présent à faire fructifier (capital).
5. le changement d'orientation de la conscience qui, libérée de l'emprise du passé, peut, grâce au présent retrouvé, penser le futur et être proactive.

Remarquons une fois de plus le retentissement de ce phénomène sur le plan socio-économique et le sens qu'il donne à la fameuse expression «apprendre à apprendre». Pour prendre une comparaison scientifique, l'ingénieur qui essaierait d'intégrer un nouveau domaine du savoir en utilisant un système théorique bâti à partir d'un stade dépassé, ne pourrait même pas percevoir les nouvelles expériences, ni a fortiori découvrir les possibilités qu'elles ouvrent ou les prolongements qu'on pourrait leur donner dans l'avenir.

Cette prise de conscience se fait dans l'entreprise et à l'occasion de l'être-en-groupe et du développement de l'intelligence collective. Elle met en jeu des facteurs psychologiques, sociologiques et économiques qui induisent une participation croissante à la réalisation des objectifs.

Par ce processus, elle provoque aussi des changements qui proviennent :

- de la découverte chez autrui d'attitudes sociales différentes des nôtres, attitudes dont nous n'avions pas idée ou qui nous paraissaient « impossibles »,
- de la découverte d'autrui comme tel, avec ses problèmes subjectifs, aussi réels que les nôtres mais différents,
- de la découverte des échanges, et des idées qu'ils peuvent faire naître,
- de la découverte de l'image de soi vue par les autres, bien différente de ce que nous pensions être, et du masque que nous croyions présenter, ce qui détermine une nouvelle « conscience de soi »,



- de la découverte de nouveaux sens aux mots, nous qui prenions notre sens pour la vérité absolue,
- de la découverte des limites relatives apparaissant dans des domaines où nous faisons des généralisations abusives; on s'aperçoit par exemple qu'on peut travailler et coopérer sans pour autant raconter notre vie, idée qui empêche (celui qui en est prisonnier) de coopérer pour ne pas avoir à la raconter; on s'aperçoit que les règles et les consignes du travail nous laissent une marge de liberté, de participation et de responsabilité, alors qu'on imaginait que toute règle est un emprisonnement (Philippe et Rajaud, 1980<sup>877</sup>).

Aussi la dynamique de la confiance, dans ses deux aspects solidaires :

42 d'une part la reconnaissance des phénomènes psychologiques spécifiques dont les groupes primaires sont le siège,

43 d'autre part son mode opératoire, sa méthode d'action en vue d'opérer un changement dans les personnes et dans les groupes sociaux,

s'impose aujourd'hui comme un développement socio-économique capable de répondre et de faire face à des besoins sociétaux actuels dont l'essentiel est :

- l'évolution des individus dans le sens d'un développement personnel enrichi (Silvano, 1988<sup>878</sup>) et d'une meilleure socialisation (Bazin, 1996<sup>879</sup>),
- l'accroissement du sens coopératif et du sens de la responsabilité (RSE),
- l'amélioration du potentiel de créativité individuelle et de groupe,
- l'intensification de la *capacité générale d'intégrité* (Laborde, 1987<sup>880</sup>), *d'équité et de participation*, ce qui va dans le sens de l'intérêt actuel :
  - pour la concertation ;
  - pour la résolution de conflits (Sherif, M., 1971<sup>881</sup>; Launay, 1990<sup>882</sup>) ;
  - pour les processus de décisions (Lavergne, 1983<sup>883</sup>) ;
  - pour l'autonomisation ;

<sup>877</sup> **Philippe, M. ; Rajaud, Y.** Les structures participatives de développement, Paris, InterÉdition, 1980

<sup>878</sup> **Silvano, J. P.** L'homme et son triangle magique : Survie-Ambivalence-Croissance, Lyon, TCL, 1988

<sup>879</sup> **Bazin, R.** Développement personnel et développement mental, Paris, ESF éditeur, 1996

<sup>880</sup> **Laborde, G.** Influencer avec Intégrité, Paris, Inter-Édition, 1987

<sup>881</sup> **Sherif, M.** Des conflits intergroupe aux tensions internationales, Paris, ESF éditeur, 1971

<sup>882</sup> **Launay, R.** La négociation, Paris, ESF éditeur, 1990

<sup>883</sup> **Lavergne, J. P.** La décision, Paris, ESF éditeur, 1983

- au sujet de l'urgence pour les hommes et les organisations d'apprendre à apprendre pour rester «en prise active et responsable» sur une société et un environnement en développement durable et soutenable dans une économie équitable ;
- l'amélioration de la communication à tous les niveaux et l'accroissement d'efficacité des individus ainsi que des organisations.

À ce titre, la dynamique de la confiance fait sortir la socio-économie d'un unique champ d'études et la met pratiquement au service des hommes (praxis et metis), des entreprises, des organismes sociaux, de la pérennisation des entreprises et du progrès de la société.

Nous allons maintenant aborder le volet des performances avant celui de la croissance.

### 5.1.3 Performances

Parmi les différents enjeux stratégiques de l'Autorat socio-économique pour les entreprises et les organisations, celui d'inscrire la stratégie d'Auteur dans une stratégie globale de performances et de croissance est certainement le principal. Aussi selon une démarche de projet, l'Autorat socio-économique a pour but de constituer une variable stratégique et organisationnelle de réalisations et d'évolution. Pour la compléter, l'Autorat se propose également de mettre en place un pilotage et une instrumentation à même de contribuer à l'atteinte de leurs objectifs socio-économiques et de constituer un cadre moteur à l'exercice de leur responsabilité sociétale.

Nous commencerons par détailler les caractéristiques et les indicateurs de la performance socio-économique puis nous validerons ses facteurs d'émergence.

#### *5.1.3. A Performance socio-économique*

Dans la polysémie naturelle, la performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer :

- économiques (rentabilité, compétitivité) ;
- juridiques (conformité légale, cohérence, efficience) ;
- ou sociaux (synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail) (Louart, 1996<sup>884</sup>).

Malgré son abondante utilisation, le sens que donne la littérature au mot performance (s) est très largement implicite. Pour plus de précision, nous devons donc revenir à son étymologie, car le mot «performance» est très ancien. En effet, déjà dans l'ancien français au XIII<sup>ème</sup>

---

<sup>884</sup> Louart, P. Enjeux et mesures d'une GRH performante. Introduction, in A.-M. Fericelli et B. Sire, Performance et ressources humaines, Paris, Economica, 1995, pp. 1-15

siècle, le verbe « parformer » signifie accomplir, exécuter; en dérive au XV<sup>ème</sup> siècle le nom associé est « performance ».

Au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle le substantif performance de l'anglais « performance », désigne (d'abord au pluriel), l'ensemble des résultats obtenus à cheval de courses sur les hippodromes, et par extension le succès remporté dans une course. Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, l'analogie atteint les matériels:

- généralement employé au pluriel, le terme de performance s'applique aux indications chiffrées caractérisant les possibilités d'une machine, et désigne par extension un rendement ou une fiabilité exceptionnelle. Par extension de ce dernier sens, la performance désigne le succès, voire l'exploit. La performance est donc, dans l'acceptation française du mot, le résultat d'une action ou d'un fonctionnement. Par extension, elle est positive: une contre-performance est un résultat anormalement médiocre.

Pour Bourguignon (1995<sup>885</sup>), la performance en gestion peut «s'expliciter à la lumière de trois sens généraux:

44 l'action ;

45 son résultat ;

46 son succès.

En contrôle de gestion, les expressions : «suivi des réalisations», «mesure des réalisations» et «mesure des performances» désignent en général l'opération de mesure des résultats de l'action mise en oeuvre (Ardoin, Michel et Schmidt, 1985<sup>886</sup>; Maître, 1984<sup>887</sup>).

D'après Bouquin (1986<sup>888</sup>), «la mesure des « performances» est (...) entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus ». En GRH (Gestion des Ressources Humaines), Thévenet (1992<sup>889</sup>) souligne que «la performance s'attache au passé, à des événements réalisés».

***La plupart des usages de la performance-résultat positionnent ce concept par rapport à un référent: l'objectif ou la prévision.***

---

<sup>885</sup> Bourguignon, A. Peut-on définir la performance ?, Revue française de comptabilité, n°269, juillet-août 1995, , pp. 60-65

<sup>886</sup> Ardoin, J.-L. ; Michel, D. ; Schmidt, J. Le contrôle de gestion, Paris, Publi-Union, 1985

<sup>887</sup> Maître, P. Plans d'entreprise et contrôle de gestion, Paris, Dunod, 1984

<sup>888</sup> Bouquin, H. Le contrôle de gestion. Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise, Paris, PUF, 1986, p. 114

<sup>889</sup> Thévenet, M. L'appréciation du personnel, in Encyclopédie du management, Tome 1, Paris, Vuibert, 1992, pp.1-20

Bourguignon précise qu'en matière de gestion «la performance est la réalisation des objectifs organisationnels». Cette définition est très intéressante, dans la mesure où elle vaut pour l'organisation elle-même et pour l'individu. Aussi deux lectures de la performance peuvent être réalistes :

47 au sens strict, on peut considérer que la performance est l'effet, **le résultat de l'action**,

48 au sens large, on peut considérer la performance comme l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action, comme **le processus de l'intention au résultat effectif**.

Aussi pour approcher le concept de performance intégrale d'une entreprise ou d'une organisation, nous proposons de se pencher sur le sens de l'intégration des éléments de résultats et de processus de performance conférant à cette dernière l'impact d'un tout.

En effet, **la performance intégrale de l'organisation peut être assimilée comme la résultante de deux orientations issue de l'Autorité** (« potestas » et « autoritas ») dont le leadership est le support:

- la création et **l'exploitation d'un potentiel** en tant qu'initiateur et réalisateur d'un processus « voué au succès » (Marmuse, 1996<sup>890</sup>),
- la gestion et **la fructification d'un capital** en tant que comburant et facilitateur d'un résultat (Becker, 1993<sup>891</sup>; Prax, 2003<sup>892</sup>).

Ainsi les deux termes de potentiel et capital composent l'autorité dans le sens du pouvoir de réalisation des individus et de l'entreprise. Le « potestas » exprime le potentiel de l'organisation qui représente la réunion des moyens économiques et des compétences qui font l'activité de l'entreprise (Bartoli, 1994<sup>893</sup>). L'exploitation du potentiel, il relève d'une autorité différente, « l'autoritas » faisant intervenir la légitimité, l'influence et la volonté. Cette exploitation s'appuie sur le capital et se développe au niveau opérationnel. Quant à la création de potentiel, elle relève d'un niveau stratégique dont la concrétisation est à placer dans un futur contribuera à l'activité et permettra dans le futur d'atteindre des résultats avec un certain niveau de performance alors que l'exploitation du potentiel contribue à l'activité observée et donne effectivement des résultats dans le présent (Cappelletti, 1998<sup>894</sup>).

---

<sup>890</sup> **Marmuse, C.** Politique générale. Langages, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques, Paris, Economica, 2<sup>ème</sup> éd. 1996, p.93

<sup>891</sup> **Becker, G. S.** Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education, New York, Columbia University Press, 1964, nv éd. 1975, 1993

<sup>892</sup> **Prax, J. Y.** Le manuel du Knowledge Management, Paris, Dunod, 2003

<sup>893</sup> **Bartoli, M.** Diagnostic d'entreprise. L'économie à l'épreuve du social, Paris, InterÉdition, 1994, pp. 106-123

<sup>894</sup> **Cappelletti, L.** L'éclairage apporté par l'intelligence socio-économique sur l'appréciation de la performance globale d'entreprise, Conférence à la 16<sup>ème</sup> Université d'été de l'Institut International d'Audit Social, 27 et 28 août 1998, 15 p.

Les travaux de Savall et Zardet (1995<sup>895</sup> ; 1998<sup>896</sup>) sur la question de la performance socio-économique sont très intéressants en développant la définition de la performance globale d'une entreprise reprise dans la théorie socio-économique des organisations, comme étant composée par deux éléments:

49 **La performance sociale** qui se mesure par le niveau de qualité intégrale du fonctionnement de l'entreprise. La performance sociale est constituée par les sources multiples de la satisfaction des êtres humains, agents, clients ou producteurs de l'organisation dans leur vie professionnelle, mais aussi par les perceptions et les fonctionnements réels de ces derniers (Louart, 1993<sup>897</sup>), même si l'on reconnaît que notre approche constructiviste via l'intervention, voire la simple observation en modifient les comportements et transforment la réalité (Louart, 1995<sup>898</sup>). Elle est également représentée par les six domaines de dysfonctionnements : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.

50 **La performance économique** qui est définie par deux composantes :

- a. les résultats immédiats,
- b. la création de potentiel pour une période.

- **Les résultats immédiats** sont ceux qui touchent directement le compte de résultat de l'exercice en cours : productivité, efficacité, compétitivité actuelle, rentabilité, autofinancement à court terme. Ces résultats immédiats sont constitués à la fois par les coûts supportés par l'entreprise et les produits qu'elle enregistre.
- **La création de potentiel** représente les actions et les résultats intermédiaires dont les impacts positifs sur le compte de résultat n'apparaîtront clairement qu'au cours d'exercices ultérieurs : produits nouveaux, technologies nouvelles, compétences des hommes, comportement de perfectionnement permanent.

La performance intégrale se compose donc d'une performance globale intégrant une capitalisation des savoirs et des 4 pôles de gestion en qualité (décision, maîtrise, contrôle et régulation). Cette capitalisation peut se baser sur une « roue de Deming » (cf. fig. 5.09 ci-

---

<sup>895</sup> Savall, H. ; Zardet, V. Maîtriser les coûts et les performances cachés, Paris, Economica, 3<sup>ème</sup> éd., 1995

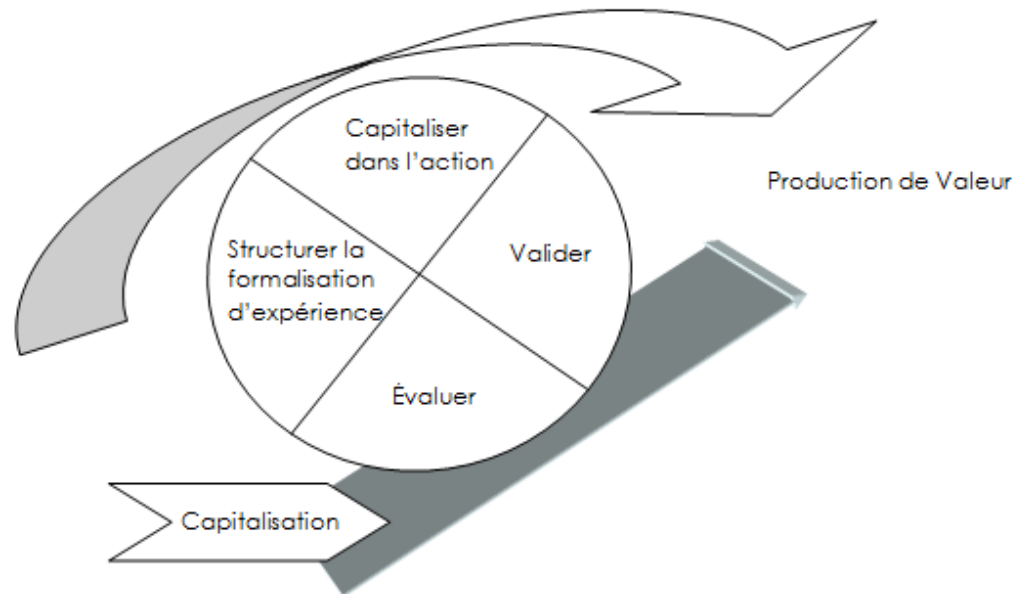
<sup>896</sup> Savall, H. De la performance globale: Peut-on synchroniser l'économique et le social?, Conférence à la 16<sup>ème</sup> Université d'été de l'Institut International d'Audit Social, 27 et 28 août 1998, 18 p.

<sup>897</sup> Louart, P. Gestion des ressources humaines, Paris, Eyrolles, 1993

<sup>898</sup> Louart, P. Symposium Constructiviste et stratégie en GRH, Actes du 6<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Poitiers, 1995, pp. 610-618

après) intégrant savoirs, planification, action, contrôle et validation des expériences pour un enrichissement des performances.

**Figure 5.09** : Roue de Deming de la capitalisation (adapté de Prax, 2003<sup>899</sup>)



La capitalisation pourra être alors qualifiée de « tirée » par les besoins et non « poussée » par les règles utilitaristes. Elle procède des démarches de confiance et des 4 logiques qui les sous-tendent (convergence, congruence, cohérence et pertinence) développant une sorte de **démultiplication incrémentale tactique**, qui va :

- construire collectivement une représentation du problème,
- visualiser le résultat attendu,
- décrire la logique de conception du système, la trajectoire qui mène au livrable,
- identifier les paramètres influents, notamment les paramètres de premier ordre, leur importance,
- identifier leurs coûts,
- identifier les risques physiques, psychologiques, financiers, etc...de ne pas atteindre la cible,

<sup>899</sup> Prax, J. Y. Le manuel du Knowledge Management, Paris, Dunod, 2003, p. 158

- identifier les agents du système et leur engagement : construire l'organigramme fonctionnel et opérationnel du projet (qui fait quoi, implications respectives) ainsi que leurs préoccupations et motivations propres (signaux faibles).

Quant à la performance socio-économique, elle est mesurée par le niveau de dysfonctionnements qui affectent le niveau de fonctionnement de l'organisation. Elle comprend les résultats immédiats intégrant les coûts-performances visibles et cachés et une création de potentiel matériel et immatériel, ressource nécessaire pour préparer l'avenir de l'entreprise et de ses membres actifs.

Cet aspect d'intégration en milieu contingent concourt au dynamisme des actions conférant au résultat éventualité et productivité (probabilité d'occurrence ; quantité, rapidité et qualité d'exécution) sous forme de performances. Ainsi intégration et dynamique font apparaître **le concept de la tactique** issue du management stratégique mais qui s'applique ici spécifiquement à l'ordonnancement « combiné » à l'application de la mise en œuvre selon une planification établie et en fonction **des différents savoirs**.

De plus, il y a lieu de prendre également en compte différentes variables qui influencent grandement les performances. Parmi celles-ci on citera :

- **l'organisation** et l'environnement (contexte et contingences) dans lesquels se place cette dynamique,
- **le stress interne** (en tant que réalisateur et en fonction des facultés de « coping » [faire face], ainsi que des représentations sociales et propres à l'individu de la tâche),
- **le stress externe** (lié à l'environnement, aux pressions et aux exigences),
- **les forces entropiques** (cf. chap. 3.2.5).

C'est pourquoi l'on retrouve la variable des performances sous quatre indicateurs dans l'Autorat socio-économique, répondant ainsi aux reconfigurations constantes et successives conciliant les logiques collectives, individuelles et les rationalités technico-économiques ainsi que socio-politiques (Louart, 1995<sup>900</sup>):

- |  |   |              |
|--|---|--------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Qualimétrie, TQM, efficience, compétitivité</b></li> <li>2. <b>Entropie et stress, efficacité,</b></li> <li>3. <b>Savoirs combinatoires (knowledge management), Sens,</b></li> <li>4. <b>Tactique (démultiplication incrémentale tactique), Liens.</b></li> </ol> | } | <b>QUEST</b> |
|--|---|--------------|

<sup>900</sup> Louart, P. Succès de l'intervention en gestion des Ressources Humaines, Paris, Liaisons, 1995

Aussi pour aborder cette recherche de performances, il faut dépasser le cadre des méthodes usuelles et voir au-delà des tableaux, dans les éléments mêmes qui sont à la base de toute stratégie: les auteurs, leurs relations, les structures environnementales et les outils. Pour ce faire, nous avons donc choisi de cibler notre approche sur les nouveaux facteurs de compétitivité comme sources de performances.

Ces derniers sont en train d'émerger face à l'évolution d'un environnement économique de plus en plus turbulent, instable et incertain, sans paliers et avec des mouvements ascendants et descendants extrêmement rapides. Le poids et les effets de cet environnement en pleine globalisation et ouvert veulent que tout ce qui ne passe pas par le marché soit irrémédiablement éliminé. Ils exigent des modes de gouvernance, une articulation entre les référentiels stratégiques (décisions stratégiques) et des décisions managériales (décisions opérationnelles) particulièrement performantes. On pourra observer ce processus de création de valeur selon Perez (2000<sup>901</sup>) sous deux aspects :

- d'une part, la globalisation et la segmentation des marchés sont souvent à la base de la rapide obsolescence des produits et engendrent des mutations profondes. Elles nourrissent des exigences sans cesse croissantes des clients, pour obtenir rapidement des produits sur mesure et des services internes-externes de qualité (TQM: Total Quality Management, Shiba, Graham et Walden, 1997<sup>902</sup>) à des prix compétitifs.
- d'autre part, les attentes des clients changent de manière imprévisible, ce qui incite de nombreuses sociétés à « créer des besoins » avant même que le client ne le formule, voire ne le ressente, ce qui n'est pas à la portée de toutes les entreprises.

En ce qui concerne les PME et leur économie de proximité, elles sont de plus en plus dépendantes de l'économie internationale et de l'export, appelées à devenir toujours davantage les fournisseurs et sous-traitants des multinationales. En effet, depuis vingt ans, l'économie internationale a ainsi considérablement grignoté l'économie locale. Ceci a pour résultat que cette dernière subit de plein fouet les effets de la globalisation sans parvenir à les maîtriser.

Les PME nationales n'ont en effet pas souvent les moyens de pouvoir discerner l'intensité de toutes les interactions liant les grands acteurs économiques. Elles sont donc de plus en plus vulnérables et n'ont d'autres choix que celui de s'adapter, d'être flexibles, créatives, innovantes et anticipatrices.

---

<sup>901</sup> **Perez, R.** Mutation du mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management des groupes : l'exemple de Danone, Acte de la 15<sup>ème</sup> journée des IAE, Bayonne, 6-8 sept. 2000, 22 p.

<sup>902</sup> **Shiba, S. ; Graham, A. ; Walden, D.** Les 4 révolutions du TQM, Paris, Dunod, 1997



Pour y répondre, la compréhension des *nouvelles règles du jeu des performances, l'impact de la recherche et du développement* (innovation), ainsi que *les investissements stratégiques* n'ont jamais joué une partie aussi cruciale. Ces derniers éléments sont à la base des révolutions technologiques qui jaillissent à un rythme époustouflant et qui se diffusent, pour certaines, de manière explosive.

Cette énumération non exhaustive des nouveaux défis des performances auxquels les entreprises sont confrontées, et qui sont autant de périls souvent fatals (renvoie au sens) en terme de menaces et d'opportunités (Perez, 1989<sup>903</sup>), montre qu'elles doivent les relever sous peine de disparaître et se veut une première piste d'explication sur l'existence d'un écart entre ce qui est souhaité et ce qui est observé en matière de stratégie d'entreprise.

En effet, malgré une enquête sur les pratiques de management stratégique d'entreprises réparties sur l'Europe, les Etats-Unis et le Japon, qui montre une banalisation de l'utilisation des méthodes formelles (McKinsey & Co, Inc, 1983<sup>904</sup>), une étude récente sur les processus d'analyse et de formulation de la stratégie citée par R-A. Thiétart (1996<sup>905</sup>), démontre une distorsion entre la planification et l'action, ce qui a un impact non négligeable sur les performances et correspond à un contrôle des opérations quotidiennes qui prend le pas sur le contrôle du déroulement de la stratégie.

Ainsi dans un tel contexte, il n'est plus suffisant d'utiliser comme mesures de performance, les facteurs quantitatifs portant sur les processus, tels que l'optimisation des flux de l'entreprise, la diminution des cycles de production et des temps de réponse aux demandes des clients, l'accroissement de la productivité, la compression des coûts, ni même l'augmentation de la qualité des produits et des services. Ces mesures sont nécessaires, mais pas suffisantes. Les entreprises devront donc :

- se concentrer sur leur « core business » en développant leurs avantages concurrentiels selon le paradigme Autoral (*MVP* : Most Valuable Potential) ;
- baisser les dysfonctionnements et externaliser le plus possible leurs coûts de production et d'administration (*TCO* : Take Cost Out) ;
- incorporer de la valeur potentielle (*PVI* : Put Value In) sous forme d'alliances ou de partenariats multiplicateurs (*BRM* : Business Resonance Management) ;
- améliorer leur capital et générer de la valeur ajoutée (*EVA*).

<sup>903</sup> **Perez, R.** *Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires*, Économie et Sociétés, série AG, n° 20, 23, 7, 1989, pp. 9-26.

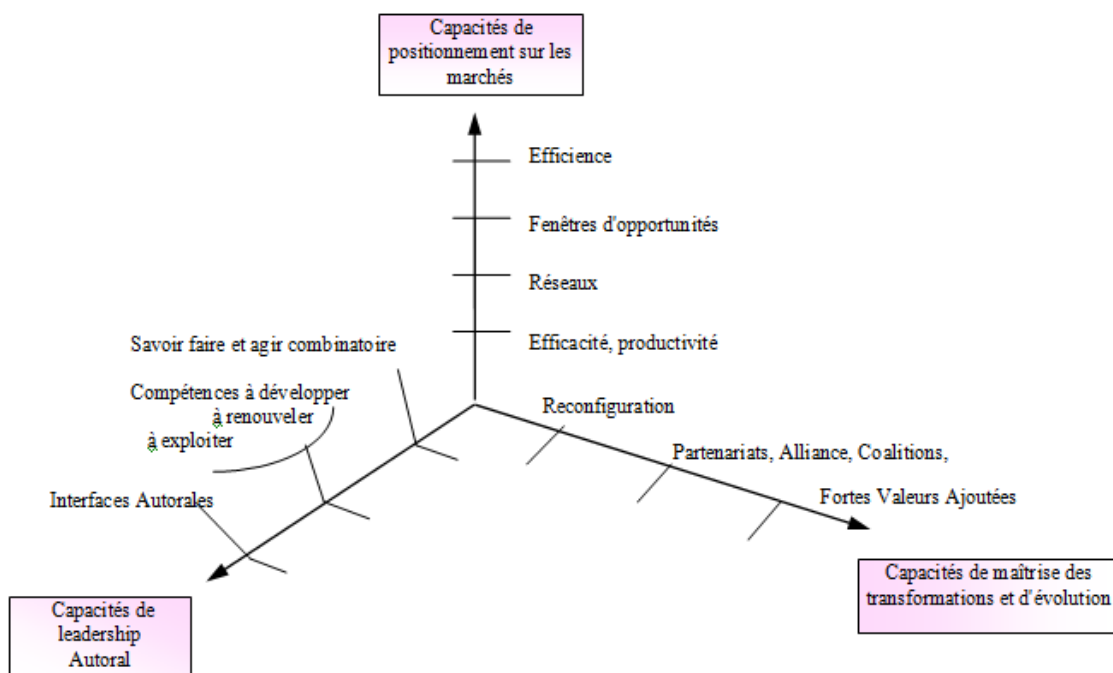
<sup>904</sup> **Mc Kinsey & Co. Inc.** "From long range planning to strategic management? A survey of planning practice", in the "IX<sup>th</sup> International Planning Conference", Paris, 1983

<sup>905</sup> **Thiétart, R. A.** *La stratégie d'entreprise*, Paris, Éditions International, 1996

En effet, pour Hamel et Prahalad (1995<sup>906</sup>), les entreprises doivent déterminer quelles sont les nouvelles exigences de performance, correspondant à de nouveaux facteurs de compétitivité et à une analyse pertinente de l'évolution de ces derniers, ce que nous avons résumé dans la figure 5.10. On constate trois axes principaux d'évolution sous forme de typologie de capacités interdépendantes :

- 51 le premier axe porte sur les capacités de maîtrise des transformations et d'évolution ;
- 52 le second sur les capacités de positionnement sur les marchés ;
- 53 le troisième sur les capacités de leadership intellectuel.

**Figure 5.10:** Axes d'évolution des facteurs de compétitivité



<sup>906</sup> Hamel, G.; Prahalad, C. K. La conquête du futur, Paris, InterEditions, 1995.

Aussi, *un avantage compétitif essentiel résultera de plus en plus dans la capacité de l'entreprise de pouvoir s'adapter, de changer et se reconfigurer dynamiquement*. Ces transformations devront s'effectuer d'une façon rapide en fonction des opportunités. En effet l'entreprise se doit d'être prête selon Thiétart (1996<sup>907</sup>) à emprunter les fenêtres temporelles de marchés à haut rendement ainsi que de savoir exploiter les capacités intellectuelles des collaborateurs, en incorporant aux produits/services une très forte valeur ajoutée. Ce qui procure un effet « collatéral » de gestion de l'entropie systémique en plus de générer de la croissance intrinsèque additionnelle.

Ces transformations ont pour conséquence directe, *de renforcer continuellement le développement des effets de levier des partenariats, de la contractualisation et de certaines technologies sur les compétences-clés*.

Enfin, pour que les entreprises puissent s'adapter, se transformer constamment et rapidement, elles doivent se préoccuper *des moyens de développer et d'augmenter les capacités de leadership ainsi que les apprentissages collectifs de leurs équipes*. Les compétences dégagées ne devront d'ailleurs pas être statiques et limitées aux seuls besoins et objectifs à court terme, pour être à même de saisir des opportunités qui se présentent à un instant donné (fenêtre d'opportunités).

De plus, il faudra évidemment disposer au préalable d'un portefeuille spécifique de savoirs-faire, portefeuille constitué le plus souvent par l'interaction et la collaboration avec ceux des autres entités de l'entreprise. Cette caractéristique alliée à l'efficacité de leur compatibilité ainsi qu'à la rapidité de leur mise en oeuvre déjà évoquée, est souvent la résultante d'une excellente maîtrise technique des flux matériels et immatériels (pilotage).

Ce qui montre encore une fois son importance, mais elles ne suffisent plus. Il faut donc se poser au-dessus de la boucle des compétences définie par le Boterf (2006<sup>908</sup>) et l'on pourra découvrir un savoir combinatoire émergent qui est à même d'offrir une forte valeur ajoutée autorale à l'entreprise, une maîtrise de la complexité ainsi qu'une gestion des situations floues et paradoxales en tant que facteur émergent de performance.

### *5.1.3. B Savoir combinatoire, facteur émergent de performance*

Ainsi, la boucle des compétences souffre de ce qu'elle est assimilée à une somme de savoirs, de savoirs-faire ou de faire-savoir, voire comme l'application de savoirs théoriques ou pratiques. L'établissement de performances est pour l'Autorat socio-économique source de

---

<sup>907</sup> Thiétart, R. A. *La stratégie d'entreprise*, Paris, Édiscience International, 1996

<sup>908</sup> Le Boterf, G. *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Éd. d'Organisation, 2006

maturation, de savoir-agir et de devenir (*cf.* chap. 4.1). Nous voyons dans la notion du savoir combinatoire, un savoir-être (Autorat) et un facteur de compétitivité émergent.

Cette logique de compétences, en se dégageant des aspects réducteurs de l'acteur, se veut un outil de choix pour appréhender les défis et les crises que l'entreprise et les individus ont à gérer quotidiennement en faisant preuve de pro-activité, pour non seulement s'adapter mais interagir avec les contraintes du marché selon le dynamisme de leur capital et potentiel (Perez, 1998<sup>909</sup>).

Cette position est par ailleurs développée en envisageant un avenir évolutif avec de nouvelles propositions défendues par Guy Le Boterf (1994<sup>910</sup>, 1997<sup>911</sup>), pour qui une définition plus rigoureuse et fouillée de la compétence est nécessaire. Il s'agit de la définir, selon lui, via de *nouvelles perspectives d'évolution, c'est à dire:*

- définir la compétence en termes de *"savoir combinatoire"* et remettre le "sujet" au centre de la compétence. L'individu est alors considéré comme *"constructeur de ses compétences"* (Autorat). La compétence qu'il produit peut être considérée comme une "séquence d'actions", où s'enchaîneraient de "multiples savoirs-faire",
- *construire plusieurs compétences à partir d'un même capital de ressources,*
- *faire évoluer la compétence qui ne peut se réduire à un seul comportement observable:*
  - le savoir combinatoire des individus n'est pas identique; il peut évoluer avec le temps, il existe donc plusieurs façons d'être compétent,
  - il peut y avoir plusieurs stratégies ou conduites pertinentes.
- *distinguer "la compétence" d'un individu qui réside dans son savoir combinatoire, et "les compétences" qu'il produit avec ce même savoir combinatoire,*
- reconnaître *la personne compétente comme celle qui sait construire à temps des compétences pertinentes pour gérer des situations professionnelles de plus en plus complexes.*

Dans la figure ci-après (*cf.* fig. 5.11), nous pouvons voir de façon détaillée, l'articulation de la combinaison et de la mobilisation du double équipement de ressources de l'environnement et incorporées, qui permettent à l'individu de construire, de développer, de mobiliser ses

---

<sup>909</sup> Perez, R. *Management de crise ou crise du management ? L'affaire Perrier-Nestlé*, 14<sup>ème</sup> journée des IAE, Nantes, avril, Actes édités par J.P. Brechet, in tome 1 : *Valeur, Marché et Organisation*, Nantes PAO, 1998, pp. 557-576

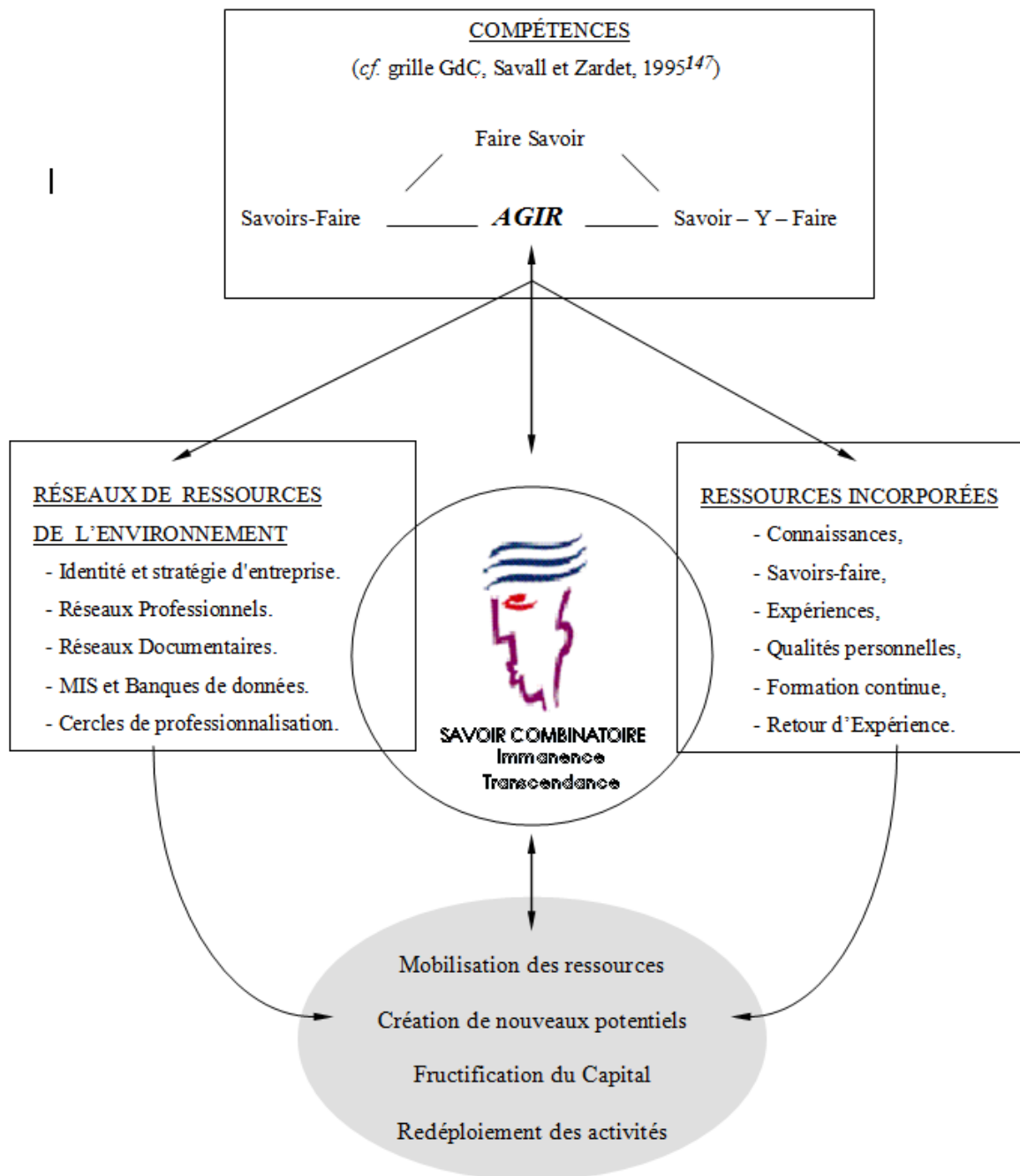
<sup>910</sup> Le Boterf, G. *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Éditions d'Organisation, 1994

<sup>911</sup> Le Boterf, G. *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Éditions d'Organisation, 1997

compétences. Cette perspective va avoir un impact très important dans la stratégie de l'entreprise, et il s'agira de bien évaluer le potentiel de ces actions.

Ces dernières sont sous-tendues et alimentées par les réseaux d'information, et vont dégager de nouveaux potentiels ainsi que permettre à l'entreprise de redéployer ses activités afin d'améliorer ses performances.

**Figure 5.11:** Les compétences et savoir combinatoire des richesses humaines



[(cf. grille GdC, Savall et Zardet, 1995<sup>912</sup>) ]

Les hypothèses de travail que nous venons de voir, entraînent aussi une autre logique, ainsi que d'autres perspectives. En effet, les savoirs construits, mémorisés et expérimentés sur le terrain sont eux-mêmes une "ressource" pour construire des compétences (donc non assimilables à des compétences).

Il y a donc lieu de ménager une tactique propre pour la réalisation des performances, qui doit tenir compte *des différents points suivants*:

1. distinguer les richesses humaines des "les ressources" pour construire des compétences évolutives et professionnelles, c'est à dire *dissocier les compétences et les savoirs-faire des facteurs matériels et immatériels de production*,

2. ne pas confondre, mais articuler économie des compétences et économie des savoirs,

3. distinguer *l'évaluation des compétences de l'évaluation des ressources* (savoir - faire), nécessaires à la création des compétences,

4. considérer les référentiels métiers et *les cibles de professionnalisation*, non comme des moules, mais *comme des points de repères* pour orienter la construction des compétences,

5. ne pas confondre la formation, la professionnalisation et l'éducation qui inclut:

- *une phase éducative et une prise de conscience, qui servent à enrichir le capital des ressources incorporées* et à entraîner leur combinaison et leur mobilisation,
- *une phase d'expériences, avec le vécu de l'organisation des situations de travail*, qui servent d'apprentissage et d'adaptation à la construction des compétences,

6. éviter de raisonner en termes de transmission de compétences. Celles-ci ne se transfèrent pas. En effet, on ne peut créer que des conditions favorables à la construction toujours identitaires des compétences.

Il faut donc, en conciliant les différentes stratégies, faire face aux exigences de la troisième révolution industrielle et anticiper sur les besoins et les modes de construction, production, reconnaissance, gestion des compétences.

En effet, l'importance de mise en oeuvre du leadership Autoral est primordial à tous les niveaux de l'entreprise. Il devra être accompagné d'une maîtrise des enseignements de l'éducation et de la communication afin que ces derniers puissent être pro-actifs face aux problématiques auxquelles ils sont confrontés. C'est pourquoi on s'aperçoit qu'automatiser les

---

<sup>912</sup> Savall, H., Zardet, V. *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface de S. Pasquier, Paris, Economica, 1995, p.396

processus (et suivre des formations) ne rend pas autonome et risque d'être nuisible pour l'entreprise qui travaille dans un environnement turbulent.

Malgré les nouvelles possibilités offertes par les technologies, les hommes constituent toujours l'élément essentiel qui rend possible l'existence de l'entreprise, le développement des performances et de la croissance. De même, exploiter le SIOFHIS<sup>913</sup> de manière optimale ne signifie pas automatisation maximale des processus informationnels mais autonomisation des individus (humainement intégré et stimulant).

Cette affirmation implique la création de systèmes de réseaux d'In-Formation pour la réalisation de performances car ils influencent et renforcent les capacités de travail autonome des personnes et des groupes en améliorant leur moyens à collaborer (*cf.* les 6C, chap. 5.3.3. D) et en mobilisant leur collaboration.

Un management adéquat signifie notamment qu'on n'ait pas fixé de façon rigide et d'avance, quelles sont les informations et les connaissances qui doivent être mises à disposition pour accomplir une tâche spécifique mais que l'on facilite leur accès aux personnes qui décident en intelligence collective de ce qui leur est nécessaire (ce qui n'empêche pas qu'une assistance souple puisse également être disponible).

Nombreuses sont les entreprises qui ont compris:

- qu'**une certaine autonomie** favorise la croissance de l'entreprise, des employés et des groupes ;
- que **la délégation des responsabilités et du pouvoir** améliore les performances,
- autrement dit que **l'empowerment** (responsabilisation) permet une meilleure progression des affaires et contribue grandement à limiter les risques.

Ces éléments de management sont devenus une nécessité impérieuse pour être compétitif pour agir, réagir plus rapidement dans un environnement agité et anticiper les évolutions en cours. Ils ouvrent la voie de la croissance, qui est le quatrième terme du paradigme Autorial.

C'est ce que nous allons voir dans le prochain volet.

#### 5.1.4 Croissance

---

<sup>913</sup> **SIOFHIS** Le SIOFHIS dont l'entreprise doit se doter, doit donc faciliter et supporter cet empowerment. C'est à dire qu'il permet en particulier de soutenir et de développer la pluridisciplinarité des compétences et la polyvalence des individus que le travail en groupe autonome exige. Les réseaux d'information constituent l'infrastructure indispensable sur laquelle se greffent tous les supports informatiques et d'échanges d'informations de l'entreprise. Mais évidemment cela n'est, ici encore, pas suffisant. Il faudra savoir tirer les avantages des mutations qu'ils permettent et provoquent.

Le thème de la croissance n'est pas nouveau, déjà au début du siècle passé, Schumpeter (1935<sup>914</sup>) reprenait et développait l'idée d'un *projet de production*. Pour compléter cette première approche, la croissance serait le résultat de la mise en œuvre d'un projet développé par un centre décisionnel capable de se doter d'une stratégie autonome (Tabatoni, 1968<sup>915</sup>, Charreaux, Couret, Koenig, Joffre, de Montmorillon, 1989<sup>916</sup>).

Loin de lui appliquer les modalités de la théorie de l'évolution anthropomorphique (car ni naturelle, ni stable), nous soulignons toutefois que la croissance socio-économique a besoin de « carburant » sous forme d'investissements matériels, immatériels et financiers, correspondant à des actifs réels (corporels), immatériels et à de la création de valeur, afin d'augmenter les moyens de production et ses résultats.

Cette augmentation se traduit dans un mouvement quadruple :

- 54 **financement** (réalisation des investissements et fructification du capital physique, public et notamment humain),
- 55 **transformation** (transduction, évolution et accomplissements des potentiels, besoins en fonds de roulement),
- 56 **commercialisation** (développement du CA, des flux),
- 57 **accumulation** (richesses, connaissances, stocks).

La croissance est donc un phénomène global pour l'entreprise, liant aspects humains (connaissances, éducation, etc...), financiers, matériels, techniques, et dont l'appréciation ne peut se réaliser qu'à partir de points de vues successifs, complémentaires et intégratifs. On retrouve d'ailleurs cette globalité souvent reprise dans la littérature, notamment chez Penrose (1963<sup>917</sup>), Cotta (1968<sup>918</sup>), Solow (1970<sup>919</sup>), Kuznets (1972<sup>920</sup>), Barro (2000<sup>921</sup>) qui, en proposant des modélisations détaillées et articulées, posent un cadre d'interprétation aux différents ressorts de la croissance tant financière, que matérielle et contractuelle. Ils s'accordent à dire que la croissance économique suppose bien une rupture avec une société traditionnelle

---

<sup>914</sup> **Schumpeter, J.** *Théorie de l'évolution économique*, Texte orig.: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 1934, Paris, Dalloz, 1935

<sup>915</sup> **Tabatoni, P.** *La stratégie industrielle*, Cahier de l'ISEA, n° 3, Paris, 1968

<sup>916</sup> **Charreaux, G., Couret, A. ; Koenig, G. ; Joffre, P. ; de Montmorillon, B.** *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica, 1989

<sup>917</sup> **Penrose, E.** *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Paris, Hommes et Techniques, 1963

<sup>918</sup> **Cotta, A.** *Théorie générale du capital, de la croissance et des fluctuations*, Paris, Dunod, 1968

<sup>919</sup> **Solow, R.** *Theory of growth : an exposition*, Oxford, Oxford University Press, 1970

<sup>920</sup> **Kuznets, S.** *Croissance et structure économique*, Paris, Calmann-Lévy, 1972

<sup>921</sup> **Barro, R.** *Les facteurs de la croissance économique*, Paris, Economica, 2000



antérieure, une évolution ou simplement un décollage des structures et des projets socio-économiques (Rostow, 1962<sup>922</sup>; Kuznets, 1973<sup>923</sup>).

L'Autorat socio-économique voit dans la croissance une autre logique opérer sous forme de « comburant », à savoir celle d'un *outil de gestion*, car elle aide aussi à ce que les projets puissent s'imposer face à la concurrence interne et externe, aux motivations et aux degrés de maturation, en fonction des exigences du marché (Bienaymé, 1973<sup>924</sup>). Elle permet aux individus et à l'entreprise de travailler leur compétitivité, d'exercer leur responsabilité sociétale et d'améliorer leur efficacité pour un développement durable (besoin de pérennité et d'une meilleure stabilité), soutenable et équitable.

Selon le rapport mondial sur le développement humain du PNUD publié en 1996 (<sup>925</sup>), une «bonne» croissance socio-économique est une croissance qui :

- 58 génère la pleine Activité versus le plein-emploi ainsi que la sécurité des moyens de subsistance ;
- 59 encourage la liberté et le contrôle par l'individu de son évolution et de ses réalisations ;
- 60 distribue les avantages équitablement ;
- 61 favorise la cohésion et la coopération sociales ;
- 62 préserve l'avenir du développement humain.

Comme pour l'Autorat socio-économique, la création de richesse n'est donc pas le but unique et ultime, elle s'accompagne d'une recherche de bien-être, d'un développement et d'un accomplissement tant individuel que social, afin d'atteindre une « optimalité » de la croissance. *Cette création nécessite alors des investissements* pour que de tels développements soient réalisables.

Ainsi, ce n'est plus tant la croissance qui caractérise le devenir de l'entreprise et des individus, mais sa capacité à aider ces derniers à rester maître d'œuvre, Auteurs, créatifs et décisionnaires, en valorisant des compétences suffisamment pointues et évolutives pour être à même de s'insérer, se développer, se renouveler dans le jeu de la coopération (Jacquemin, 1985<sup>926</sup>; Lucas, 1988<sup>927</sup>; de Montmorillon, 1986<sup>928</sup>, Mankiw, Romer et Weil, 1992<sup>929</sup>). Le

---

<sup>922</sup> Rostow, W. W. *Les étapes de la croissance économique*, Paris, Seuil, 1962

<sup>923</sup> Kuznets, S. *La croissance économique moderne. Taux, structure, diffusion*, Paris, éd. internationales, 1973

<sup>924</sup> Bienaymé, A. *La croissance de l'entreprise*, 2 tomes, Paris, Bordas, 1973

<sup>925</sup> PNUD *Rapport sur le développement humain 1996*, Paris, Économica, 1996

<sup>926</sup> Jacquemin, A. *Nouvelle économie industrielle*, Paris, Économica, 1985

<sup>927</sup> Lucas, R. *On the mechanics of economic development*, in *Journal of Monetary Economics*, N° 22, 1988, pp. 3-42

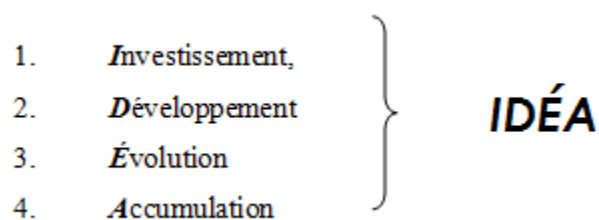
<sup>928</sup> De Montmorillon, B. *Les groupes industriels. Analyse structurelle et stratégique*, Paris, Économica, 1986

<sup>929</sup> Mankiw, N.; Romer, D.; Weil, D. *A contribution to the empirics of economic growth*, in *Quarterly Journal of Economics*, N° 107, 1992, pp. 407-437

développement ne peut être réduit à l'accroissement des richesses de façon durable, soutenable et autonome sans inclure *l'aspect d'une finalité évolutive* pour l'entreprise, tant au niveau individuel que collectif.

Enfin, la croissance est avant tout un processus de transformation qui exige une structuration de base, une action résolue des individus et des groupes ainsi qu'une équitable répartition (redistribution, retour sur investissements). La volonté des hommes et leur capacité à tirer les enseignements de l'expérience, le degré d'éducation et l'accès aux ressources ainsi qu'à coopérer sont parmi les conditions essentielles à la dynamique du développement (Perroux, 1981<sup>930</sup>; Guillaumont, 1985<sup>931</sup>; Asselain, 1996<sup>932</sup>). Pour ce faire, la croissance nécessite également *une capacité d'accumulation* et de stockage afin qu'elle puisse soutenir *son évolution et son développement*<sup>933</sup>.

Nous ne développerons pas plus cette section afin de nous concentrer sur les quatre indicateurs de croissance qui ont un impact direct sur le projet Autoral :



Enfin, à tout bien considérer, bien que la croissance n'apparaisse aux yeux de ses détracteurs comme une condition souvent nécessaire, mais jamais suffisante, l'idée qu'elle soit un processus fini n'a jamais été démontré. On pourrait alors avec Carré, Dubois et Malinvaud (1973<sup>934</sup>), croire en la croissance, croire non au paradis mais au futur...au devenir et aux idées de l'Autorat socio-économique.

Les deux dernières sections de ce volet structurel du paradigme Autoral traitent de l'Intelligence et de l'Ascendance Autorales. Ces deux concepts sont essentiels à la stratégie

---

<sup>930</sup> **Perroux, F.** Pour une philosophie du nouveau développement, Paris, Aubier, 1981

<sup>931</sup> **Guillaumont, P.** Économie du développement, Paris, PUF, 1985

<sup>932</sup> **Asselain, J.-C.** Croissance économique et retournement de tendance au XX<sup>ème</sup> siècle ; une mise en perspective de la crise actuelle, in Vingtième siècle, Paris, oct.-déc. 1996

<sup>933</sup> **Évolution et développement** Ces deux concepts sont fondamentalement différents même s'ils rapportent à une notion commune telle que la croissance.

En effet, *le développement implique* un processus de déploiement, d'amplification et de progression, de déploiement et de fructification (d'un capital).

Alors que *l'évolution implique* un mouvement de transformations et l'exercice de potentialités qui pourront mener des étapes successives dans une progression (trajectoires) afin d'accomplir un objectif, une œuvre avec pour finalité la constitution et l'exercice d'un potentiel, d'un état nouveau ainsi que le renouvellement de potentialités antérieures.

<sup>934</sup> **Carré, J.-J. ; Dubois, P. ; Malinvaud, E.** Abrégé de la croissance française, Paris, Seuil, 1973

d'Auteur (*cf.* tableau 1.03, p. 110) et au cadre de l'expérimentation. Ils permettent d'appréhender plusieurs rouages de la dynamique Autorale en ce qui concerne la réalisation de performances et la génération de croissance. Ils enchassent les deux pôles de la pensée et de la réalisation dans le paradigme aural et se réfèrent ainsi particulièrement aux aspects épistémologiques et techniques du modèle quadripolaire de recherche (*cf.* fig. 1.10, p.104).

Dans cette optique, l'intelligence va comprendre la question de l'adaptation au monde et aux transformations nécessaires, avec les deux principes piagétien d'accommodation et d'assimilation, mais aussi la production et la gestion des « renseignements », sorte de « CIA » organisationnelle, ainsi que la production de connaissances et l'élaboration de l'identité Autorale.

Quant à l'Ascendance Autorale, nous parlerons des modes d'influence de l'Autorat pour développer une analyse transformante (rationalité Autorale), de la coopération sous contrainte contingente (pilotage), mais surtout pour dépasser l'aspect structurel (construit de l'organisation) et factuelle de l'action (le faire) pour déboucher sur l'agir en tant que contribution à « l'être » en devenir que nous sommes tous.

L'expérience montre que ces conditions permettent de meilleures performances (soutenables et équitables) et génèrent de la croissance durable. C'est ce que nous avons recherché, observé et évalué dans nos interventions et que nous allons détailler dans les prochains chapitres.

## 5.2 Intelligence Autorale

Pour compléter la structure du concept de la stratégie d'Auteur dans le paradigme Aural, il est nécessaire d'explorer dans ce volet la question de l'Intelligence Autorale qui regroupe quatre aspects génériques de la production de performances et de la génération de croissance du paradigme Aural :

63 l'adaptation,

64 la production de connaissances,

65 l'agence centralisée et de traitement des informations pertinentes (« CIA »),

66 l'élaboration de l'identité.

Ainsi, conformément au tableau 1.03 de la page 110, *l'intelligence Autorale renvoie à l'articulation des pensées et au développement des valeurs dans le pôle épistémologique* du modèle quadripolaire de recherche.

En ce qui concerne l'adaptation et afin de mieux comprendre l'évolution de l'intelligence Autorale, nous utilisons la théorie du développement de l'intelligence chez Piaget (1977<sup>935</sup>) pour savoir comment elle se développe chez l'agent socio-économique face aux exigences internes et externes. Les différents stades, repris et clairement détaillés par Legendre-Bergeron (1986<sup>936</sup>), s'appliquent entièrement au cycle de la maturation de l'acteur à l'Auteur (voir tableau p. 45 (articulation des DPM<sup>2</sup>) et tableau 5.01 p. 336 ).

En effet, ce qui se développe très certainement et de façon caractéristique dans le paradigme Autoral c'est l'intelligence des individus et de la collectivité en fonction d'un contexte et de contingences. C'est pourquoi l'intelligence peut être définie d'abord comme une adaptation à son environnement, au contexte et aux transformations nécessaires pour évoluer, avec l'exercice du double jeu de l'accommodation (primat) et de l'assimilation. Cette adaptation se fonde sur une épistémologie génétique de l'individu (travail de la pensée) ainsi que sur ses interactions avec le réel et sur l'intégration du retour d'expérience.

Aussi l'intelligence Autorale commune à tous, est la perception ainsi que l'activation par chacun en tant qu'Auteur du rôle qu'il peut avoir :

- dans la construction cognitive de l'image (représentations),
- des facultés d'interprétation (capacité herméneutique),
- du développement de son adaptation au monde et à l'entreprise,
- de ses réalisations et de ses expériences à court, moyen et long terme.

Elle pourrait aussi se compléter avec l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile au pilotage stratégique des activités autorales comme levier majeur au service de la performance socio-économique et de la croissance (Martre, 1994<sup>937</sup>).

Répondant en cela au besoin d'appréhender l'économie dans un autre langage que celui, réducteur, de la simple compétitivité (Lévi, 1993<sup>938</sup>), l'intelligence Autorale ne propose ni modélisation particulière ni vision miraculeuse des activités et des échanges. Elle indique simplement une démarche qui s'attache inlassablement à déchiffrer les indices et les signes (Baumard, 1991<sup>939</sup>), à interpréter, à écouter et à comprendre, à être un moteur de la mise en

---

<sup>935</sup> **Piaget, J.** Le développement de l'intelligence, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1977

<sup>936</sup> **Legendre-Bergeron, M.-F.** Lexique de la psychologie du développement de Jean Piaget, Paris, Gaëtan Morin, 1986

<sup>937</sup> **Martre, H.** Intelligence économique et stratégie des entreprises, in Commissariat Général du plan, Document. franç., Paris, 1994

<sup>938</sup> **Lévi, C.** "L'Intelligence économique", in *Le Monde*, 26 oct. 1993

<sup>939</sup> **Baumard, P.** Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Paris, Masson, 1991

œuvre des projets stratégiques. Ce comportement cognitif fait référence à une forme d'intelligence, à la *métis* et à la *thémis* grecques (cf. p. 154), c'est à dire à l'intelligence rusée et ordonnée de la complexité organisationnelle et opérationnelle. C'est pourquoi l'intelligence Autorale est désignée en tant que telle comme pilier de la stratégie d'auteur.

Longtemps occultée par la pensée trop rationnelle de la science triomphante, il convient à présent de se réinterroger afin de mieux définir les outils de l'Intelligence Autorale. Engagée dans le devenir et l'action, la métis, rappellent Marcel Détiene et Jean-Pierre Vernant (1989<sup>940</sup>), est bien *un mode du connaître* :

- elle implique un ensemble d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combine le flair, la sagacité, la prévision, la débrouillardise, l'attention vigilante... Multiple et polymorphe, « ...elle s'appliquerait à des réalités fugaces, mouvantes, qui ne se prêtent ni à la mesure précise ni au raisonnement rigoureux ». Elle sera donc particulièrement indispensable dans les anticipations et les innovations pour accomplir les changements nécessaires en terme d'adaptation (régulation entre les deux pôles d'accommodation et d'assimilation).

L'intelligence Autorale se met donc en place par l'activation des motivations autorales en chacun (DPM<sup>2</sup>) qui se réalisent suivant une stratégie d'Auteur en fonction des opportunités de croissance (Kairos). Cette activation se construit par interaction entre l'environnement interne et l'environnement externe ainsi que selon un processus particulier de démarches de progrès et de maturation.

Ceci confirme la définition du terme « intelligence » qui renvoie à plusieurs compréhensions (sens) et acceptations (signes) répertoriés tels que :

- la faculté de connaître,
- l'aptitude d'un être vivant à s'adapter à des situations nouvelles,
- l'acte ou capacité de grandir,
- l'état de compréhension intime et intuitive.

Tous ces points de la définition de l'intelligence sont extraites du dictionnaire (Larousse) et rendent au mot intelligence son sens premier, puisque étymologiquement, le mot vient du latin: *intelligere* « comprendre ». Cependant l'intelligence possède aussi une signification beaucoup plus particulière puisqu'elle part également de la traduction littérale de l'anglais, c'est-à-dire « renseignements ». Cette signification peut être complétée :

---

<sup>940</sup> Détiene, M. ; Vernant, J.-P. Les Ruses de l'intelligence : la métis des Grecs, Paris, Flammarion, 1989

- par *la compréhension des facteurs exogènes* (tels que concurrence - règlements - etc...) qui jouent un rôle sur les besoins et les préférences des agents (Kohli et Jaworski, 1990<sup>941</sup>),
- par la prise en compte de *l'ensemble des techniques et processus qui permettent de canaliser des informations* continues sur l'environnement en général et sur des événements en particulier (Badot et Cova, 1993<sup>942</sup>).
- par *la production et la gestion de renseignements* (« *intelligence generation* », CIA - central intelligence agency),
- par *la diffusion de renseignements* sous forme de communication horizontale entre départements et individus (« *intelligence dissemination* »).

Enfin, Richard Seurat et Jacques Rougeaux (1990<sup>943</sup>) rappellent que les anglophones utilisent le terme « Business Intelligence System », qui reprend la notion d'intelligence de l'environnement:

- d'une part pour comprendre ce qui se passe ;
- d'autre part, par préparer une réponse appropriée ce qui élargit un peu le contenu du concept.

Enfin, nous retiendrons également la définition d'André Micallef (1984<sup>944</sup>), qui insiste à propos de l'importance du rôle de l'intelligence sur :

- le traitement et la diffusion d'une information pertinente sur les forces concurrentielles actuelles et potentielles,
- les besoins latents des agents,
- les inventions et innovations,
- le fonctionnement réel de l'organisation.

Ceci renforce notre propre conception de l'intelligence Autorale qui la rapproche donc davantage de celle de Dwight Merunka (1987<sup>945</sup>) lorsqu'il la définit comme l'aptitude des agents et/ou d'une organisation humaine à comprendre leurs évolutions, à les anticiper et à s'y adapter.

<sup>941</sup> Kohli, A. ; Jaworski, B. Market orientation : the construct research propositions and managerial implications, in Journal of Marketing, vol. 54, avril 1990, pp.1-18

<sup>942</sup> Badot, O. ; Cova, B. Le néo-marketing, Paris, ESF éditeur, 1993

<sup>943</sup> Seurat, R. ; Rougeaux, J. Intelligence Service et Marketing des Projets Industriels, in Revue Française du Marketing, vol. 127-128, 1990

<sup>944</sup> Micallef, A. Positivisme et relativisme en théorie commerciale: analyse d'une évolution et nouvelle formulation, Économie et Sociétés, in Sciences de Gestion, vol. XVIII, 1984, pp. 31-61

<sup>945</sup> Merunka, D. La prise de décision en management, Paris, VUIBERT, 1987

Ainsi employer le terme d'intelligence Autorale en sciences de gestion relève de *la métaphore* (cf. concepts clés) et de *la métamorphose* en terme de changement (cf. transformations Autorales). Ces deux dimensions sont précisément explicatives du potentiel d'action que représentent *la mise en lumière et en mouvement de l'intelligence Autorale en terme de capacité des richesses humaines* pour accomplir ses objectifs.

Cette nouvelle utilisation du concept de l'intelligence dans le paradigme Autoral est porteuse de liens applicatifs significatifs (par exemple dans le « coping » en terme d'efficacité et de gestion du stress) mais aussi de significations renvoyant aux racines profondes de l'élaboration du management stratégique et de production de connaissances dans les sciences de gestion. Nous allons donc maintenant aborder l'intelligence Autorale dans son aspect productif du pôle épistémologique (cf. fig. 1.10 du modèle quadripolaire de recherche, p. 104)

### 5.2.1 De la production de connaissance

Ainsi lorsque nous analysons les différentes approches du processus de production de connaissances en sciences de gestion et particulièrement dans ce domaine du management stratégique, nous prenons conscience que *le développement de l'intelligence Autorale sert directement une finalité<sup>946</sup> de progrès et de réalisation, a contrario* de la dénomination et de l'analyse des interactions « utiles » liées à l'acteur et au système.

C'est pourquoi, nous constatons que la variété d'utilisations de l'intelligence Autorale renvoie à des problématiques de types différents :

- *épistémologique* : approche positiviste/constructiviste,
- *ontologique* : approche réaliste/nominaliste (pôle morphologique),
- *praxéologique* : le rôle de l'intelligence Autorale et de la métaphore en tant qu'outils de compréhension de la réalité (pôle technique); ici du management stratégique par rapport aux stratégies émergentes (cf. § réflexions, in Table des annexes),

---

<sup>946</sup> **Finalité** Nous distinguons ici clairement l'emploi du substantif "**finalité**" versus celui d' "**utilité**".

En effet la finalité est le caractère de ce qui a un but, de ce qui est organisé selon un plan, un dessin. La finalité oriente donc vers un objectif précis en fonction de buts préalables. Elle a pour mission d'achever une action en mettant au point tous les détails de sa réalisation. Enfin, la finalité représente les significations ("mobiles") et la rationalité qui sont moteurs de performances et de croissance. La finalité est ainsi fondamentalement différente de l'utilité, car cette dernière porte en principe le fait de servir à quelque chose, d'être utile en conférant un intérêt, un avantage ou une imposition (pouvoir). En effet, l'utilité représente l'aptitude réelle ou supposée d'un bien, d'une motivation à satisfaire un besoin ainsi que des ambitions et à créer des conditions favorables à leur satisfaction.

Ainsi en terme d'utilité dans l'économie classique, on comprendra la valeur qu'un sujet accorde à un bien comme l'espérance d'utilité qui l'on espère. Cette utilité tient compte de la probabilité pour ce sujet (source de biais de jugement et de raisonnements habituels), compte tenu de ce qu'il sait, d'obtenir ce bien sans forcément vérifier l'ensemble de la pertinence de toutes les variables. Aussi dans cette acceptation, tout sujet rationnel tente de maximiser ses espérances d'utilité immédiate et probable (illusoire?) en terme de performances, au détriment d'une finalité "supérieure" en terme de croissance.

- **paradigmatique** : mise en œuvre et utilisation de la stratégie d'Auteur dans des projets de management stratégique (pôle théorique).

Aussi pour rendre compte de cette variété, nous nous concentrons principalement sur la métaphore en tant qu'outil d'investigation et de compréhension du concept de l'intelligence Autorale.

En effet pour Desreumaux (1998<sup>947</sup>), deux des premiers points de compréhension de l'intelligence sont d'ordre ontologiques. Ils renvoient à la question de savoir si la réalité organisationnelle de l'intelligence peut-être représentée par la métaphore ou bien si elle existe indépendamment des descriptions métaphoriques que l'on peut en faire.

Pour Nietzsche (1979<sup>948</sup>), le processus de l'intelligence (production de connaissance) n'est rien d'autre que le travail avec des métaphores, la vérité étant une illusion, un ensemble mouvant de métaphores de métonymies et d'anthropomorphisme.

Dans une approche réaliste, l'intelligence peut s'apprécier par la métaphore en fonction de sa capacité à retraduire l'essence d'une réalité donnée: l'existence d'une réalité intelligible en soi que la métaphore va éclairer. Dans une approche nominaliste, l'usage multiple de métaphores doit permettre d'éviter un cloisonnement et de privilégier à l'excès un point de vue parmi les autres: il n'existe pas de réalité intelligible en soi mais une multitude d'interprétations de la réalité.

Ainsi pour les sciences de gestion qui sont à la croisée des sciences dites dures et des sciences dites molles, l'intelligence renvoie à une analyse et à une mesure qualimétrique du réel en fonction des pratiques considérées dans un courant théorique identifié (*cf.* fig. 5.12 ci-après).

Une dichotomie entre ces différents pôles est donc possible. Il existerait alors des zones dans lesquelles certains aspects auraient un poids différent à d'autres. Cela revient à dire que sur un axe donné, le processus de définition du concept de l'intelligence peut évoluer entre deux bornes, l'une praxéologique et l'autre plus théorique. C'est pourquoi, le concept d'intelligence utilisé en sciences de gestion peut dériver d'une analyse avec une formalisation mathématique très poussée ou, au contraire, trouver sa genèse dans une approche beaucoup plus qualitative.

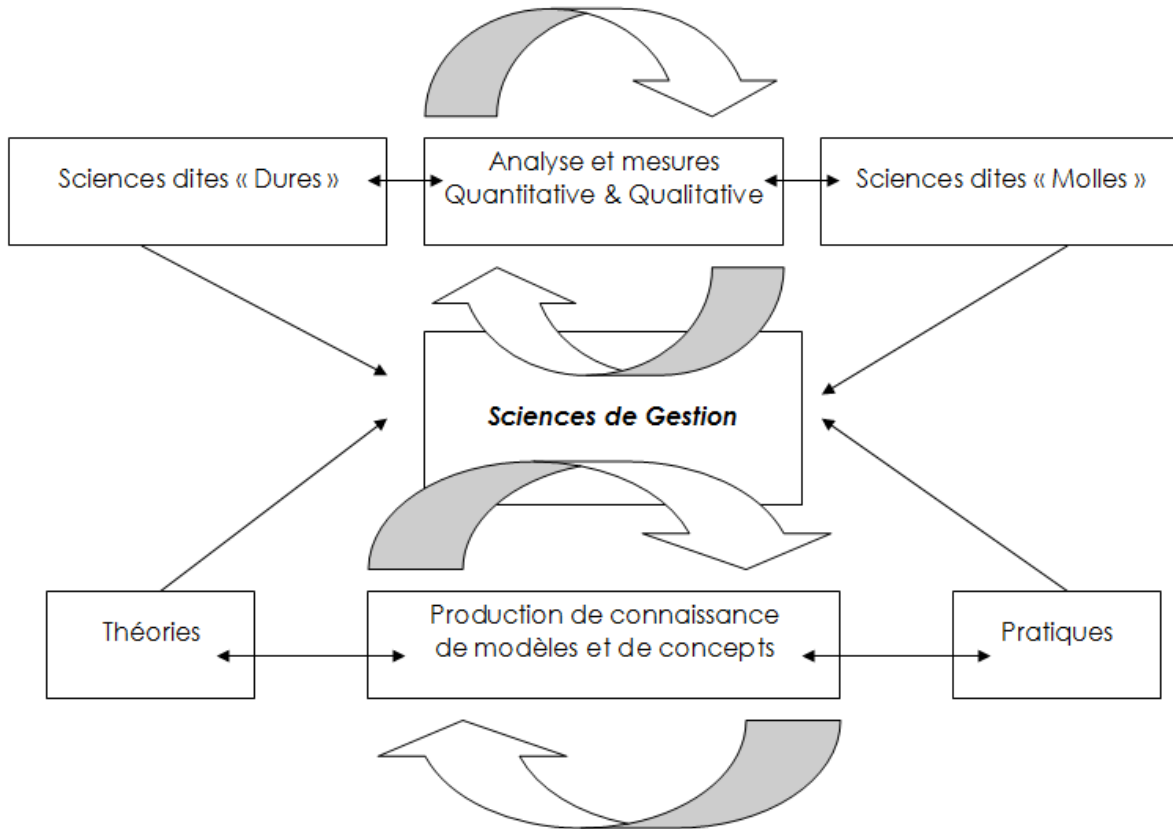
**Figure 5.12 :** Sciences de gestion et production de connaissance

---

<sup>947</sup> Desreumaux, A. *Théories des organisations*, Paris, Éd. Management Sociétés, 1998

<sup>948</sup> Nietzsche, F. W. *Philosophy and truth : Nietzsche's notebook of the early 1870's*, D. Breazeale, Atlantic Highlands, NJ, Humanities Press, 1979





Dans cet espace qualimétrique, la majorité des modèles théoriques de gestion passe donc par une phase de verbalisation: processus par lequel des mots sont associés à une idée, puis à une interprétation et à une action organisée, en révélant l'existence de l'intelligence.

Ainsi le processus de définition du concept d'Auteur en socio-économie et de l'analyse du paradigme Autoral procède par le passage obligé de l'intelligence qui, par les facultés de représentation et d'interprétation qu'elle mobilise, intègre à la fois une approche littérale, pragmatique et une approche métaphorique des finalités économiques. Elle débouche alors sur un processus de métamorphoses successives de l'état de conscience et de compréhension de l'Auteur des différents signifiés (niveaux logiques) et de signifiants reliés à ses aspirations (cf. tableau 5.01 ci-dessous).

**Tableau 5.01 :** Ensemble des catégories de représentations et de production d'intelligence dans le paradigme Autoral

<b>Aspirations et Invariants</b>	<b>Niveaux Logiques ( Signifiés )</b>	<b>Processus ( Signifiants )</b>
<b>LIENS IMMANENTS</b> <hr/> LOGOS / EIDOS / ERGON	<b>Activation de Sens</b> <hr/> PRAGMA <hr/> Gestion Fonctions et opérations	<b>Discursif et Cognitif</b> <hr/> CONTRÔLE / CONNAISSANCES <hr/> Organisationnel et dispositionnel
<b>ORDRE RÉFÉRENCES</b> <hr/> NOMOS	<b>Génération de Sens</b> <hr/> DOGMA <hr/> Richesses Humaines & Ressources mat./ Immat.	<b>Lois</b> <hr/> RÉGULATION / DÉCISION <hr/> Principes-Valeurs
<b>GUIDANCE PRATIQUE</b> <hr/> TEKHNOS	<b>Intégration de Sens</b> <hr/> PRAXA <hr/> Politiques et Tactiques Production-Réalisations	<b>Concepts, Règles et Applicatifs</b> <hr/> MAÎTRISE / SAVOIRS <hr/> Techniques-Processus
<b>TRANSCENDANCE LOGIQUE</b> <hr/> HIKOS	<b>Validation de Sens</b> <hr/> DOXA <hr/> Management Stratégique Autoral	<b>Traitement et Interprétation</b> <hr/> EXPERTISE / HARMONISATION <hr/> Développement et évolutions

Ainsi les canaux de production de connaissance et d'interactions communicatives comportent quatre domaines distincts suivant leurs finalités:

- 67 **la syntaxe** : elle recouvre les problèmes de transmission de l'information. Elle est traitée par la théorie de l'information (codage, canaux de transmission, capacité du bruit, redondance),
- 68 **la sémiotique** : elle propose l'étude des significations des signes (*cf.* chap. 1.2.2, p. 101),
- 69 **la sémantique** : elle analyse les symboles qui restent vides de sens si l'émetteur et le récepteur ne se sont pas mis d'accord auparavant sur leur signification,
- 70 **la praxéologie** : elle étudie l'influence sur le comportement.

Comme déjà mentionné dans le cadre de cette présente recherche, nous concentrerons notre analyse au niveau de la sémantique (de sêmantikos : qui signifie) en lien avec la légitimité

scientifique du paradigme Autoral. En effet selon Nonaka (1991<sup>949</sup>, 1994<sup>950</sup>), *le processus de découverte scientifique appliqué à un paradigme, ici au paradigme Autoral, est fortement lié au langage et donc par extension, intimement lié à l'usage de la métaphore grâce à ses facultés de transport de sens* (transferts et applicatifs de sens et de liens).

Le potentiel de l'utilisation des métaphores en sciences pour Pinder et Bourgeois (1982<sup>951</sup>) est que le langage imagé dépasse le langage littéral qui devrait fonder la connaissance scientifique, par sa faculté intrinsèque d'exprimer la complexité. Dans un paradigme fonctionnaliste, la métaphore ne fait pas partie de la connaissance scientifique et pourrait même lui être nuisible. Cependant selon Desreumaux (1998<sup>952</sup>), il est courant d'opposer l'épistémologie génétique (positiviste) à ce paradigme. Celle-ci nourrit un projet d'accumulation de connaissances sur des régularités et des relations causales censées caractériser le monde des organisations (contingences), ainsi qu'une posture essentiellement subjective et générique, selon laquelle on ne peut comprendre les phénomènes qu'en s'ouvrant et en investissant le cadre de référence du participant en action (centrée sur l'humain).

Pour les positivistes, le seul usage de la métaphore est incapable de produire une connaissance rigoureuse des organisations; mais il est une étape préliminaire et essentielle au développement d'un langage littéral. Car même si certains considèrent que le maniement de la métaphore est délicat, puisqu'il n'y a pas de vérité absolue mais seulement des vérités construites sur la base d'un cadre de référence subjective, il n'en demeure pas moins que les métaphores sont centrales puisqu'elles structurent le cadre conceptuel utilisé et font partie intégrante de la façon selon laquelle la réalité est socialement construite.

Cependant, d'autres auteurs privilégient une position plus médiane comme Marshak (1993<sup>953</sup>), qui ne montre aucune préférence entre les deux types d'approche et admet qu'au lieu de les séparer, il faudrait les utiliser de façon congruente, spécialement dans les projets de changements organisationnels. Pour Black (1962<sup>954</sup>), l'avantage majeur du discours métaphorique est d'introduire une terminologie théorique dans des domaines encore inexplorés et dépend à ce titre principalement de la catachrèse<sup>955</sup>. Les termes scientifiques,

---

<sup>949</sup> Nonaka, I. *The knowledge creating company*, in Harvard Business Review, nov.-déc. 1991, pp. 96-104

<sup>950</sup> Nonaka, I. *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, in Organization science, vol. 5, 1994, pp. 14-37

<sup>951</sup> Pinder, C. C.; Bourgeois, V. W. *Controlling tropes*, in Administrative Science Quarterly, vol. 27 (4), 1982, pp. 641-652

<sup>952</sup> Desreumaux, A. *Théories des organisations*, Paris, Éd. Management Sociétés, 1998

<sup>953</sup> Marshak, J. *Managing the metaphors of change*, in Organizational Dynamics, vol. 22(1), 1993, pp. 44-56

<sup>954</sup> Black, M. *Models and metaphors*, Ithaca, NY, Cornell University Press, 1962

<sup>955</sup> Catachrèse Métaphore qui consiste à employer un mot au-delà de son sens strict (comme par exemple les pieds d'une table, à cheval sur un mur)

étant quant à eux parfaitement fixés (spécifiques et non interchangeable). Ils ne peuvent pas permettre d'explorer ces terrains.

Quant à Palmer et Dunford (1996<sup>956</sup>), ils imputent cette opposition à la «séparation » des sphères lors du processus de construction de connaissance et cherchent principalement à comprendre et analyser les différences entre ces deux sortes de langage.

Ainsi la métaphore n'est pas seulement utile pour définir le concept de la stratégie d'Auteur, mais elle permet une certaine formalisation du modèle. En effet pour Bouveresse (1998<sup>957</sup>), dans la métaphore, la dénomination de la notion se charge d'une formalisation directement intelligible par le sujet et conduit à une analyse personnelle variant suivant le schéma cognitif de chaque personne. Pour Morgan (1986<sup>958</sup>), c'est par le langage imagé que les individus construisent le sens de leurs actions. Le rôle que joue la métaphore dans cette construction doit donc être un objet de recherche. De plus, comme le rappelle Travers (1996<sup>959</sup>), les métaphores sont un mécanisme d'encodage de la connaissance et sont chargées à ce titre d'une fonction particulière dans le développement de nouvelles théories managériales.

Enfin Hill et Levenhagen (1995<sup>960</sup>) rappellent que la nature imparfaite des métaphores agit comme un stimulus à l'action en encourageant la flexibilité cognitive et l'adaptation au changement car elles dirigent l'attention vers l'apprentissage et le processus de développement plutôt que vers les hypothèses, qu'une analyse plus rationnelle aurait retenues comme nécessaires avant toute action.

Bien qu'imparfaites, les métaphores sont même pour certains auteurs, comme Linden et Sonderholm (1995<sup>961</sup>), capables de rendre une situation moins ambiguë et plus compréhensible pour les acteurs.

En bref, lorsque le recours à la métaphore est explicite, « (elle) ...est alors délibérément employée pour ses vertus heuristiques ou, à la limite, considérée comme partie intégrante d'un processus de production de connaissance sur les organisations (Desreumaux, 1998<sup>962</sup>) ».

---

<sup>956</sup> **Palmer, I.; Dunford, R.** Conflicting uses of metaphors: reconceptualizing their use in the field of organizational changes, in *Academy of Management Review*, vol. 21 (3), 1996, pp. 691-718

<sup>957</sup> **Bouveresse, J.** Le monde de l'éducation, janvier 1998

<sup>958</sup> **Morgan, G.** Images of organizations, Beverly Hills, CA, Sage, 1986

<sup>959</sup> **Travers, M.** Theories of metaphors, on [www.media.mit.edu/people/mt/diss/index/html](http://www.media.mit.edu/people/mt/diss/index/html), 1996

<sup>960</sup> **Hill, R. C.; Levenhagen, M.** Metaphors and mental models: sensemaking and sensgiving in innovative and entrepreneurial activities, in *Journal of Management*, vol. 21 (6), 1995, pp. 1057-1074

<sup>961</sup> **Linden, R. A. ; Sonderholm, A.** A theory of temporary organization, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11 (4), 1995, pp. 437-455

<sup>962</sup> **Desreumaux, A.** Théories des organisations, Paris, Éd. Management Sociétés, 1998

Comme le soulignent Pinder et Bourgeois (1982<sup>963</sup>) le langage littéral sera donc favorisé par les positivistes qui cherchent à éliminer les métaphores du processus de définition. Par contre les constructivistes sélectionnent l'usage des métaphores afin de passer de la résolution de problèmes (recherche d'une seule vérité), à la recherche de sens (explications possibles de la réalité) mais surtout à les guider dans l'élucidation d'énigmes paradoxales tant significatives en sciences de gestion.

Pour Srivastva et Barret (1988<sup>964</sup>), le langage métaphorique serait même « supérieur » au langage littéral car il permettrait de capturer les expériences ainsi que les émotions, mais aussi de véhiculer un transfert d'informations dans des intuitions complexes et ambiguës, là où le langage littéral n'aurait aucun effet.

Dans le cadre de la gestion, Weick (1989<sup>965</sup>) souligne que les métaphores ne sont pas uniquement des belles phrases destinées à conquérir un public mais bel et bien un des rares instruments pour décrire une réalité complexe. Morgan va encore plus loin en introduisant la notion de métaphore morte ou oubliée. Il affirme ainsi que le langage littéral lui-même dérive de métaphores que nous avons oubliées et qui se sont transformées en des outils de définition traditionnels et bien acceptés scientifiquement.

Pour notre part, nous pensons que dans le cadre du management stratégique, l'approche littérale est à privilégier dans la phase de formalisation en vue d'une diffusion plus efficace et le langage métaphorique. Quant à ce dernier, il est davantage approprié à un processus de définition et de recherche de sens. Cependant, il faut noter que si le langage littéral permet de réduire le sémantisme introduit par les métaphores, il suppose des fondations communes de connaissances entre les différents « Auteurs » (chercheur et public, par exemple) à qui il s'adresse.

Bien que nous soyons proches de Tsoukas (1991<sup>966</sup>), lorsqu'il déclare que les métaphores sont utiles pour capturer un flux d'expériences dans les premières étapes du développement d'un langage littéral, nous sommes persuadés que le rôle des métaphores ne se limite pas à cette amorce, elle sont directement liées au concept de « *contingence générique* » (Savall et Zardet, 1995<sup>967</sup>). En effet, en reprenant la définition donnée par Savall et Zardet: « cadre

---

<sup>963</sup> Pinder, C. C.; Bourgeois, V. W. Controlling tropes, in Administrative Science Quarterly, vol. 27 (4), 1982, pp. 641-652

<sup>964</sup> Srivastva, S.; Barret, F. J. The transforming nature of metaphors in ground development: a study in group theory, in Human Relations, vol. 41, 1988, pp. 31-64

<sup>965</sup> Weick, K. E. Theory construction as a disciplined imagination, in Academy of Management Review, vol. 14, 1989, pp. 516-531

<sup>966</sup> Tsoukas, H. The missing link: a transformational view of metaphors in organizational science, in Academy of Management Review, vol. 16 (3), 1991, pp. 566-585

<sup>967</sup> Savall, H. ; Zardet, V. Ingénierie stratégique du roseau, ibid, 1995, p 495

épistémologique admettant la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations mais posant l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une «certaine universalité», nous pouvons assumer avec Piaget que les représentations et les métaphores sont de vrais moteurs de production de connaissance et sont à la base du développement de l'intelligence.

Aussi selon Baumard (1999<sup>968</sup>), « le constructivisme, en tant que courant et démarche de recherche, se matérialise à la fois par une croyance forte dans la relativité de la notion de vérité ou de réel, et par une forte opposition au positivisme, en n'en rejetant toutefois pas l'empirisme de sa praxis ». *Ce qui donne à l'intelligence Autorale l'accès via les métaphores aux explications plurielles des réalités existantes, complexes et dont l'intérêt ne résiderait pas dans la réalité observée elle-même mais bien dans le processus de sa construction.*

Comme selon Bachelard (1980<sup>969</sup>), rien ne va de soi ni n'a de réalité en soi et ainsi que le rappelle Boudon (1979<sup>970</sup>) : on peut souligner la forte compatibilité du constructivisme avec le principe qui établit que le chercheur « doit se faire une règle de considérer les individus ou acteurs inclus dans un système d'interaction comme les atomes logiques de son analyse » et donc partie prenante de la construction socio-économique (Berger et Luckmann, 1966<sup>971</sup> ; Blaug, 1982<sup>972</sup> ; Glaserfeld, 1988<sup>973</sup>).

Ainsi au delà d'une contemplation complaisante dénoncée par Boudon (1986<sup>974</sup>), l'intelligence Autorale se situe bien en ligne directe dans le courant de la contingence générique, tout en reconnaissant les spécificités de non substituabilité, non transférabilité et non imitabilité du courant des ressources, propres à chaque organisation et à chaque agent.

Elle réaffirme de la sorte le rôle central des interactions « majorantes » que nous avons déjà relevé, par l'existence de fertilisation croisée inter-personnelle, inter-groupale et inter-organisationnelle<sup>975</sup> :

---

<sup>968</sup> **Baumard, P.** Constructivisme et processus de recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur, ibid, 1999, p3

<sup>969</sup> **Bachelard, G.** Le nouvel esprit scientifique, Paris PUF, 1980

<sup>970</sup> **Boudon, R.** La logique du social, Paris Hachette, 1979

<sup>971</sup> **Berger, P. L. ; Luckmann, T.** The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge, New York, Doubleplay, 1966

<sup>972</sup> **Blaug, M.** La méthodologie économique, Paris, Economica, 1982

<sup>973</sup> **Von Glaserfeld** Introduction à un constructivisme radical, in Watzlawick, P., Introduction au constructivisme, Paris, Seuil, 1988

<sup>974</sup> **Boudon, R.** L'idéologie ou l'origine des idées reçues, Paris, Fayard, 1986

<sup>975</sup> **Fertilisation croisée** le principe de fertilisation croisée est défini par Savall et Zardet (Ingénierie stratégique du roseau, op. cit. 1995, p 497), comme étant une « action de production enrichie par interaction de champs d'activité et de réflexion ».

- ***d'une part*** et dans un premier temps, ce processus peut s'appliquer au cœur même de l'entreprise. Car la finalité du management socio-économique est avant tout de mettre en place un noyau dur de management stratégique général, basé sur l'acquisition d'un ensemble de réflexes communs à tous les acteurs. Ceci implique le renforcement des relations transversales à l'intérieur même de l'entreprise entre les différents services. La fertilisation croisée s'obtient dès lors à partir des interactions entre ceux-ci et plus particulièrement de l'échange des informations qui ont fait l'objet d'un traitement spécifiques par l'une des entités de l'entreprise. Nous pourrions qualifier cette notion de ***fertilisation croisée interne*** ;
- ***d'autre part***, les sciences de gestion se sont développées en faisant des emprunts majeurs à d'autres sciences. Morgan (1983<sup>976</sup>) s'interroge, par exemple, sur ce qu'il resterait des sciences de gestion si l'on en éliminait les concepts empruntés à la mécanique, à la biologie et aux sciences humaines. Cet apport peut être qualifié de ***fertilisation croisée externe*** (car provenant de l'extérieur de l'entreprise).

Enfin rappelons que la gestion est une discipline jeune, issue en partie de l'économie, chez qui elle puise ses références. Dans son ouvrage «la Richesse des Nations », Adam Smith identifie le travail comme le principal facteur de cette richesse. Cependant, faut-il rappeler ici que l'économie n'est pas exempte elle-même de recours à d'autres sciences et que Smith était avant tout un philosophe qui espérait connaître le succès avec sa «théorie des sentiments moraux »(Vigezzi, 1995<sup>977</sup>).

J. B. Say<sup>978</sup> dans le «traité d'économie politique», analyse et définit les notions d'industrie et d'entrepreneur. Si l'on assiste, avec les néo-classiques, à une distanciation des relations entre l'économie et l'entreprise, des auteurs comme Schumpeter ou Perroux vont la replacer au centre des analyses économiques (parfois même en utilisant des concepts tels que la plasticité, concept venu des sciences dite dures).

Mais, alors que l'économie va chercher à modéliser des relations typiquement basées sur des coûts et des échanges (modèle classique), la gestion va, quant à elle, s'ouvrir petit à petit à d'autres domaines, englobant les phénomènes psychosociaux à l'œuvre dans tous les groupes comme nous l'avons déjà relevé.

Ainsi nous pensons que le concept de fertilisation croisée peut permettre :

---

<sup>976</sup> **Morgan, G.** More on metaphor : why we cannot control tropes, in Administrative Science Quaterly, vol. 28(4), 1983, pp. 601-607

<sup>977</sup> **Vigezzi, M. (dir.)** Dix grands Auteurs en économie, Grenoble, PUG, 1995

<sup>978</sup> **Say, J.B.** in Vigezzi, 1995, op.cit., p.10

- de structurer un système d'échange d'informations pertinent, en instaurant des liaisons en interne entre les différents services (fertilisation croisée interne),
- de proposer des solutions innovantes en ouvrant les esprits à d'autres modes de réflexion et de pensée (fertilisation croisée externe).

En conclusion, nous pensons qu'il est possible de produire de la création de connaissances d'intension scientifique en associant des données de terrain et des métaphores théoriques, considérées comme un transfert d'idées, de sens ou de concepts, d'un domaine source complexe à un domaine cible d'étude.

Cependant nous tenons à préciser que même si les métaphores ne constituent pas en elles-mêmes une validation scientifique et théorique, elle conduit via des métamorphoses à des régularités stables, mesurables et identifiables comme le processus des démarches de progrès, de motivation et de maturation (DPM<sup>2</sup>).

Ces progrès que nous qualifierons d'Autoraux car enchâssés dans le développement de l'intelligence Autorale, sont primordiaux. En effet, ils président à d'autres investissements, acquisitions et accumulations en tant que chevilles ouvrières « oeuvrantes » (influences directes sur les performances et la croissance).

Cependant puisque, comme le rappelle Getz (1994<sup>979</sup>), l'apport de la métaphore comme outil d'une meilleure connaissance de l'organisation ne serait que partiel, il y a donc lieu que l'Auteur puisse valider un processus de maturation, sorte de « gamme autorale », en tant que fertilisation croisée structurale. La validation de nos recherche-interventions sur le terrain de ce processus ainsi que les apports déjà enregistrés à son égard nous montrent son indéniable impact, mais restent encore insuffisants pour n'en parler que sous forme descriptive.

Nous avons établis les différentes « étapes [notes] » de la gamme Autorale selon le schéma de la gamme « musicale » de Guy d'Arezzo (établie à la fin XI<sup>ème</sup> siècle selon un système de « notation » [notes] et de codification de leurs intervalles), telle une voie d'ascendance, sous forme de paliers vibratoires qualitatifs et de stages de maturation identitaires. Ces étapes sont :

---

<sup>979</sup> **Getz, I.** Système d'information : l'apport de la psychologie cognitive, in Revue Française de Gestion, Juin 1994, 92-107



1.	Libération,	UT	queant laxis
2.	Reconnaissance et expression,	RÉ	sonare fibris
3.	Communication,	MI	ra gestorum
4.	Développement personnel et dynamique de groupe,	FA	muli tuorum
5.	Synergies,	SOL	ve polluti
6.	Révélation,	LA	bii réatum
7.	Sagesse,	SI	anctes Ioannes
8.	[Succession (à soi-même, sorte de « Da Capo »)].	(DO)	

Les contenus de ces paliers sont autant d'outils favorisant l'émergence d'une nouvelle conscience et nous faisons l'hypothèse avec Burrell et Morgan (1979<sup>980</sup>), que la réalité socio-économique ainsi décrite n'est pas qu'une construction cognitive, mais bien une réalité indépendante des individus qui l'analysent. Seuls les résultats restent encore à valider de façon plus approfondie et d'autres expérimentations à construire selon un management stratégique spécifique : le paradigme de l'Autorat socio-économique.

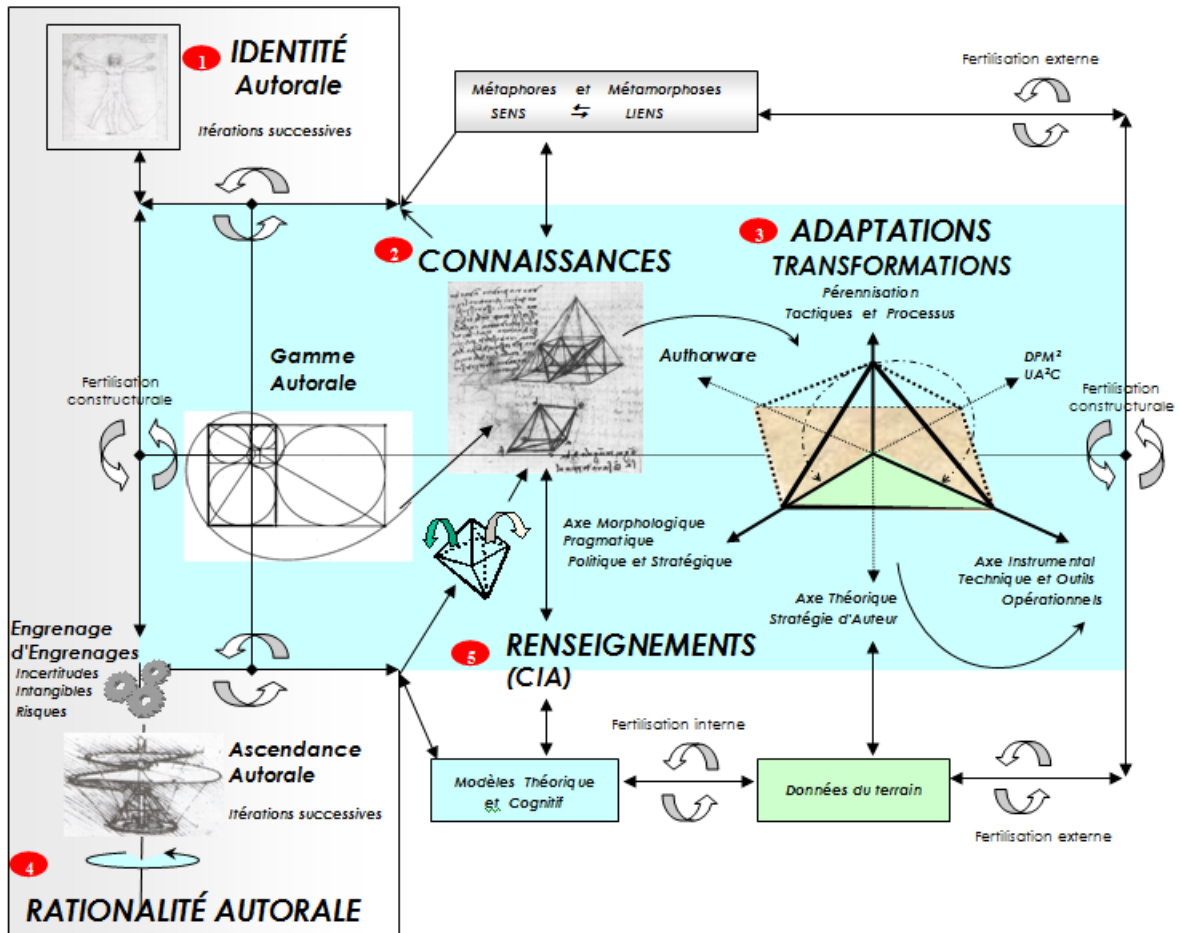
Pour illustrer notre réflexion, nous avons représenté ci-après le graphisme du modèle conceptuel de l'Intelligence Autorale, qui intègre les différents concepts élaborés jusqu'ici (*cf.* fig. 5.13 ci-après). La problématique de l'identité de l'auteur en lien avec l'intelligence autorale sera reprise de façon plus approfondie dans le prochain volet.

Figure 5.13 : Modèle conceptuel de l'Intelligence Autorale : ICAR<sup>2</sup>

---

<sup>980</sup> Burrell, G. ; Morgan, G. Sociological paradigm and organizational analysis, Aldershot, England Gower, 1979

(Identité 1, Connaissances 2, Adaptation 3, Rationalité 4 et Renseignements 5 [contrôle des informations]).



### 5.2.2 Intelligence Autorale et Identité Autorale

Afin d'examiner l'identité de l'Auteur socio-économique et de pouvoir l'identifier, il y a lieu de s'interroger sur son existence (aspect ontologique de l'intelligence) et de répondre à la question : qui est-il? Répondre à cette question, c'est explorer comment une intelligence Autorale peut développer ses caractéristiques (épistémologie génétique) et quelles sont ses influences?

L'existence de l'identité Autorale ramène prioritairement tout sujet et, *a fortiori* la collectivité, à la notion de l'œuvre littéraire et à l'art en général. Cette œuvre, tangible ou non, est comprise comme une production et, par transdisciplinarité, est acceptée et traitée à part entière par la socio-économie.

En effet, les domaines de la culture, des loisirs, de la confection, de la communication, de l'informatique, des arts, de la protection des productions (y compris théâtrales) de ces derniers ne serait-ce que sous forme de « droits d'Auteur » sont là pour nous le rappeler.

C'est à ce premier aspect auquel nous allons nous intéresser, car la reconnaissance de l'existence passe obligatoirement par une économie de la production et de la propriété, qui confère des droits et des devoirs.

En effet déjà dans la législation fédérale des États-Unis de mai 1790 en matière de copyright, les droits d'auteurs précéderont de peu deux décrets de l'Assemblée révolutionnaire française : voté en janvier 1791, le premier concernait le droit de représentation des spectacles. En ce qui concerne le second (juillet 1793), il devait innover en adoptant, pour la première fois, les termes de « propriété littéraire et artistique » et énoncer ce qui deviendra la base de la législation française.

C'est à dire que les auteurs en tout genre, comme les écrivains, les compositeurs, les peintres et les dessinateurs par exemple, qui font graver les tableaux et dessins jouiront leur vie entière du droit exclusif de vendre, faire vendre, distribuer leurs ouvrages dans tout le territoire de la République et d'en céder la propriété en tout ou partie. L'article 2 de la loi étendit aux héritiers et cessionnaires un même droit « durant l'espace de dix ans après la mort des auteurs ».

On peut déjà constater que plusieurs « concepts économiques » sont manipulés tels que bien sûr des droits référant à une organisation, mais aussi des devoirs d'observation de normes et de valeurs, ainsi que l'inscription d'actions dans un temps prescrit et limité.

Ainsi s'agissant du droit d'auteur, le principe fondamental est aussi posé par les deux premiers alinéas de l'article L.111-1 du C.P.I. (Code de la Propriété Intellectuelle): « l'Auteur d'une œuvre de l'esprit jouit sur cette œuvre, du seul fait de sa création, d'un droit de propriété incorporelle exclusif et opposable à tous. Ce droit comporte des attributs d'ordre intellectuel et moral ainsi que des attributs d'ordre patrimonial ».

De ces deux dispositions découle tout l'édifice législatif : une œuvre, un Auteur, un droit moral, des droits patrimoniaux (ou pécuniaires), des devoirs et des prescriptions. Nous allons examiner le cas de l'œuvre et celui de l'auteur en particulier:

- **L'œuvre :** Dans la première partie de l'article précité, il est énoncé que la seule existence de l'œuvre, même inachevée et non divulguée – et indépendamment de toute formalité d'enregistrement –, implique la reconnaissance du droit d'auteur.

De même, « le titre d'*une œuvre de l'esprit*, dès lors qu'il présente *un caractère original*, est protégé comme l'œuvre elle-même ».

Sans que ce caractère d'originalité soit explicité ou même érigé expressément en condition déterminante de la protection de l'œuvre par le législateur, c'est bien autour de cette notion que s'est organisée la jurisprudence pour décider du caractère protégeable – ou non – d'une œuvre de l'esprit.

*L'œuvre est dite protégeable (protection de la valeur identifiée par rapport à un système d'ensemble et dans le temps) dès lors qu'elle porte l'empreinte de la personnalité de son créateur*, ce qui suppose qu'elle ait pris forme et qu'elle soit issue d'un pilotage ainsi que d'une gestion : « ...seules la composition et l'expression sont protégées par le droit d'Auteur, à l'exception des idées qui sont de libre parcours et dont l'appropriation frauduleuse pourra tout au plus être sanctionnée sur le fondement du droit commun de la responsabilité ». Il ne suffit donc pas d'avoir des idées pour être un Auteur, ni de faire le tour du monde pour devenir intelligent en se basant sur le fait que les voyages forment l'esprit.

De plus, ce critère d'originalité, certes relatif et subjectif, concerne tous les genres. En effet, des fiches de cuisine ou un roman, un morceau de musique ou une peinture bénéficient de la même protection quels qu'en soient le mérite ou la destination, c'est-à-dire indépendamment de leur valeur ou de leurs qualités intrinsèques.

Tous les domaines de l'écrit et de l'oral (conférences, allocutions, etc.) ainsi que les œuvres du spectacle (de la chorégraphie à la pantomime), les compositions musicales avec ou sans paroles, les photographies, les créations cinématographiques et audiovisuelles, les œuvres de dessin, de peinture, d'architecture, de sculpture, de gravure, les lithographies, les cartes et les illustrations, les plans, les croquis et les ouvrages plastiques relatifs à la géographie, à l'architecture et aux sciences – ainsi que, plus récemment, les créations typographiques et les logiciels – sont protégeables, *sous condition d'originalité et d'authenticité*.

Le sont également les œuvres dérivées (par exemple les traductions, les adaptations ou les arrangements), les anthologies et les recueils d'œuvres diverses constituant des créations intellectuelles originales.

Enfin, les industries saisonnières de l'habillement et de la parure, qui en raison des exigences de la mode renouvellent fréquemment la forme de leurs produits relèvent directement du C.P.I.. Il en va de même pour les industries pharmaceutiques, manufacturières, aéronautiques, automobiles, etc... ; qui pour protéger leurs investissements (recherche et technologies) et

leurs savoirs-faire (modes opératoires) n'ont d'autres choix que d'enregistrer officiellement leur propriété (désignation d'Autorat) par un organisme de référence:

- **L'Auteur** : « La qualité d'Auteur appartient, sauf preuve contraire d'originalité et d'authenticité, à celui, à celle ou à ceux sous le nom de qui l'œuvre est reconnue et divulguée ».

Ainsi l'existence de l'Auteur dépend principalement du caractère identitaire de son œuvre mais aussi de sa reconnaissance par le système et l'organisation, ainsi que de sa présentation à des tiers (beaucoup restent des génies inconnus). De plus, indépendamment de cette disposition conçue comme une commodité pour le législateur, divers cas particuliers sont recensés par le C.P.I.. Enfin, plus que l'œuvre en tant que telle, c'est la pérennité et/ou l'évolution de cette dernière (par exemple des « up date » pour les versions logicielles) qui caractérisent son Auteur et ses prérogatives.

Cette première approche fait ressortir que ***l'œuvre représente une valeur*** (capital et potentiel) ***ainsi qu'une propriété***, référant à un Auteur inscrivant « *ce qui est* » et « *ce qu'il est* » (signifiés) « accompagnés » de son message (significations des finalités [connaître et agir] et des ressentis) au monde.

Alors on peut dire que cette finalité est plurielle :

- d'une part ***l'œuvre exprime ce qui existe*** dans un but de réalisation d'objectifs,
- elle est aussi ***l'expression d'une immanence et de son interprétation*** (herméneutique), c'est-à-dire ce qui est traduit, transcrit, transposé et transduit pour appréhender la complexité et aider à la compréhension,
- d'autre part, ***l'œuvre est l'expression d'une transcendance***, c'est à dire la reconnaissance du Soi et du regard de l'autre, mais aussi des investissements nécessaires à la prise de conscience, aux dépassements (-meta) et aux transformations.

C'est pourquoi un certain nombre d'items qui caractérisent l'Auteur et son œuvre ont été validés à prime abord pour l'art, mais peuvent être aujourd'hui considérés à titre socio-économique. En effet, la simple énumération de ces derniers est édifiante:

- motivation, création, réalisation, interprétation, représentation, identité et personnalité, code éthique, reconnaissance historique (vie active et post mortem), propriété, supports matériels et immatériels, achat-vente, offre-demande, indexation, exploitation commerciale, contrat, participation, gain-bénéfice, dettes, perte, impact économique et

social, environnement, expression et communication, vie associative, diffusion, production et reproduction, responsabilité, droit patrimonial, droit moral-éthique, socialisation, etc...sans compter l'utilisation du terme « autorité » (du latin "*auctoritas*") et de tous ses dérivatifs comme la puissance, le pouvoir, l'exercice d'une ou plusieurs qualités, des aptitudes, la délégation, la référence, la prise de décision, dans des œuvres scientifiques du domaine des sciences de gestion.

C'est pourquoi, le paradigme Autoral et les déterminants de l'Auteur en socio-économie sont utilisés en bénéficiant des richesses humaines qui leur sont référées. Cette position nous permet ***d'instituer le capital humain et de faire fructifier son potentiel*** ainsi que ceux des organisations (système) dans leurs activités (agir) avec une intelligence Autorale appropriée.

Ceci tranche fondamentalement avec le terme d'acteur et sa définition dans la théorie des organisations où l'on doit se réduire au fait qu'il joue (économie des enjeux et des probabilités), qu'il génère des conflits (exercice et lutte de pouvoir) et qu'il prend part, au mieux d'une façon causale à une action (faire versus agir).

Cet angle de vue et de travail nous semble être le premier stade du développement de la compréhension et de la maturation de l'identification des déterminants humains en tant qu'Auteur en socio-économie. C'est pourquoi cette thèse tente de démontrer à l'aide de l'analyse ontogénétique<sup>981</sup> piagétienne (cf. § 33 des réflexions, in table des annexes) en quoi et comment l'intelligence Autorale permet à l'Auteur de se construire une identité propre (« genuine ») conformément à l'Autorat socio-économique.

Ainsi en utilisant le concept de l'intelligence, la démarche socio-économique est à la convergence de deux logiques : celle du développement des connaissances et celle de l'action identitaire.

---

<sup>981</sup> **Ontogénétique** Qui fait référence au développement de l'individu et plus particulièrement au développement de son intelligence selon la théorie piagétienne de la croissance de l'individu.

Au niveau ontogénétique, rappelons que l'ontologie veut dire : doctrine ou théorie de l'être. Cette simple définition, toute nominale d'ailleurs, propose une petite énigme de lexique. En effet, le mot "ontologie" est considérablement plus récent que la discipline qu'il désigne ; ce sont les Grecs qui ont inventé la question de l'être, mais ils n'ont pas appelé ontologie la discipline qu'ils instituaient.

Aristote désigne de façon indirecte comme "la science que nous cherchons", la théorie de l'être en tant qu'être (Aubenque, Le Problème de l'être chez Aristote, Paris, P.U.F., 1962). Ses successeurs, mettant en ordre ses cours de philosophie, ont appelé *Métaphysiques* les traités contenant cette théorie, voulant signifier à la fois que ces traités succèdent aux traités sur la nature, ou *Physiques*, et que leur objet dépasse, transcende celui de la nature. On n'a songé à donner le nom d'ontologie à la science de l'être en tant qu'être que lorsqu'il a fallu préciser le statut de cette science par rapport aux sciences philosophiques qui traitaient, non de l'être en général, mais de l'être du monde, de l'être de l'âme, de l'être de Dieu et que l'on appelait cosmologie rationnelle, psychologie rationnelle, théologie rationnelle.

En ce qui nous concerne nous allons nous pencher sur le développement de l'individu sous la lumière de la psychologie rationnelle et humaniste constructiviste. Un des maîtres incontestés dans ce domaine est Piaget dont l'épistémologie génétique constitue la base de notre description et définition du développement de l'être-Auteur en tant qu'individu.

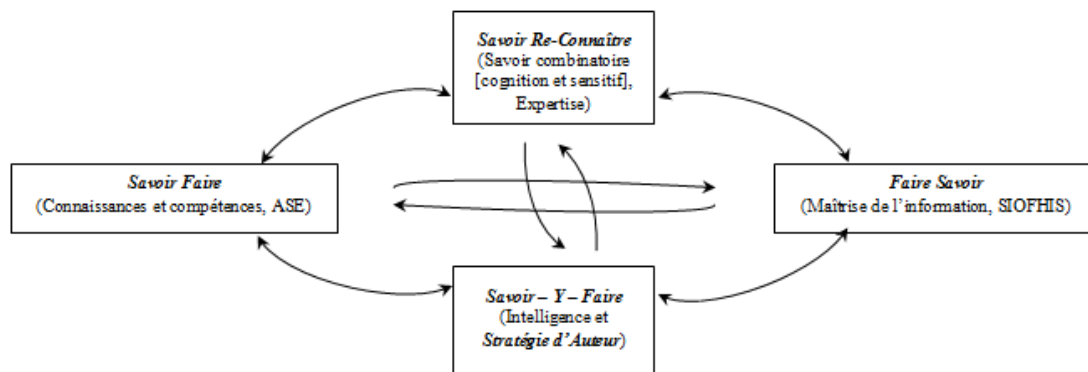
La logique des connaissances amène une adaptation et une production de résultats d'intention scientifique initiées par la constitution d'un corps d'hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives. La logique d'action identitaire menée par les praticiens et l'intervenant chercheur, a quant à elle pour objectif de mieux connaître et de mieux comprendre les phénomènes observés "par et pour l'action" ainsi que la gestion des informations.

Ces deux logiques s'appuient sur la notion de terrain de recherche, qui ne peut pas être considérée comme un simple alibi comme le précise H. Savall, mais le lieu d'interaction participant, comme dans l'épistémologie génétique, au développement de la connaissance et l'évolution des hypothèses du chercheur.

L'expérimentation sera donc comprise comme un catalyseur du processus d'interactivité cognitive, avec pour vocation de transformer par réciprocité, tant le milieu que le sujet lui-même. L'intervenant sera donc un partenaire dans l'action et coproducteur de connaissances avec les acteurs de l'entreprise dans le cadre de ce processus.

Celui-ci est directement lié aux quatre savoirs essentiels, issus de l'agencement opératoire comportant des itérations successives et récurrentes de la construction stratégique des opérations concrètes (cf. fig. 5.14 ci-après).

**Figure 5.14 :** Schéma des interactions entre items du Savoir de la stratégie opératoire (actions concrètes)



Ces notions se retrouvent développées dans les écrits sur l'enrichissement du travail humain, sur l'évaluation économique et sur l'explicitation de la dimension cognitive de la recherche-intervention (Henri Savall et Véronique Zardet, op. cit.). Ce qui nous amène à parler du dernier concept constitutif de la stratégie d'auteur : l'Ascendance Autorale, thème qui explore

le paradigme de *l'influence de l'action Autorale, afin que le « faire » se transforme en « agir »* (Kolb, 1984<sup>982</sup>).

Le concept de l'Ascendance Autorale est donc primordiale pour le paradigme Autoral car elle mobilise les notions d'évolution (Gamme Autorale), d'influence et de responsabilité (RSE) mais aussi d'orchestration des activités (Tableau de Pilotage Autoral, TPA). En effet, avec ce dernier élément de la stratégie d'auteur, nous pourrions enfin la définir entièrement pour que l'aspect expérimental en valide les différentes articulations. C'est ce que nous allons voir dans le prochain volet.

### 5.3 Ascendance Autorale

L'utilisation du concept d'ascendance a déjà été abordé en sciences de gestion par Bourcieu (2004<sup>983</sup>), au sujet du développement international des PME et leurs relations avec l'environnement institutionnel. La présentation de ce concept fait intervenir plusieurs variables éprouvées de base telles que :

- les actions de légitimité,
- les orientations stratégiques,
- les modalités d'engagement,
- les actions d'influence,
- le contrôle de l'information.

Ce concept mobilise non seulement des notions de stades successifs et de processus progressifs d'engagement mais aussi le fait que l'ascendance ne procède pas selon une stratégie du tout ou rien ni comme un processus linéaire et déterminé. Elle se développe

---

<sup>982</sup> Kolb, D. Experimental learning experience as a source of learning and development, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall INC, 1984

*Il existe une différence fondamentale entre faire et agir.*

**Faire** ("facere") est un verbe d'action qui mobilise la mise en forme (soumission) et l'accomplissement d'une tâche et/ou d'un événement. Cette action peut être comprise comme un segment à l'intérieur d'autres activités et n'implique ni la compréhension de buts et la prise en compte de missions (aspect cognitif), ni les affects (aspect sensitif) pour celui qui "fait".

A *contrario*, **Agir** ("ad-gere") est un verbe de réalisation avec des buts et des objectifs, qui mobilise le fait d'entrer en action, d'exercer une influence et de produire un effet. Il y a donc **un aspect opératif, comportemental et évolutif** qui implique différents niveaux d'exécution (de novice à expert), mais aussi **un type particulier d'organisation** (pour l'Autorat, il s'agit du type  $\Delta$ ) et de caractéristiques productives.

L'agir prend en compte le contexte ainsi que la contingence et s'exprime dans un univers de complexité nécessitant l'emploi des aspects cognitifs et sensitifs. C'est pourquoi il articule **Savoir, Influence et Vouloir**. Enfin, l'agir est compris dans un système d'ensemble faisant apparaître selon Kolb (op. cit.) quatre étapes différentes telles que **l'expérience concrète, l'observation réfléchi, la conceptualisation abstraite et l'expérimentation active**.

<sup>983</sup> Bourcieu, S. Le développement international des PME par l'action sur l'environnement institutionnel : « la stratégie d'ascendance institutionnelle ». Application aux pays en transition, thèse de doctorat en sciences de gestion, ISEOR, IAE Lyon III, 2004



comme un processus volontaire et évolutif, avec des conditions successives et itératives. Processus au cours duquel les objectifs et les modalités évoluent. Bourcieu parle alors d'un sentier d'ascendance institutionnelle.

Or, dans le contexte actuel où l'entreprise voit sa responsabilité sociale s'élargir sous la pression des parties prenantes, le développement d'un outil permettant de mieux articuler les dimensions individuelles, sociales et économiques et de relier leurs performances et croissance, est un objectif de recherche à fort enjeu managérial (Peretti et Igalens, 1997<sup>984</sup>). ***C'est pourquoi l'Ascendance Autorale***, en tant que dernier pilier de la stratégie d'Auteur<sup>985</sup> à traiter dans cette recherche, ***articule le management des réalisations Autorales avec les trois autres domaines du paradigme Autoral : celui des Valeurs, des Signes et des Représentations*** (cf. tableau 1.03, p. 110).

Il s'agit donc d'étudier à la fois :

- 71 ***le processus d'ascendance en terme de sciences de gestion et de progrès*** (gamme Autorale / acquisition),
- 72 de comprendre et d'évaluer ***son impact en tant qu'orchestration des activités*** (aspect organisationnel, reconnaissance, cohésion)
- 73 de mieux mesurer et de contrôler ***ses finalités d'actions responsables en terme d'influence*** plutôt que de pouvoir sur les individus, la collectivité et les organisations (RSE : responsabilité sociétale des entreprises / Création de valeur et de liens, Accumulation).

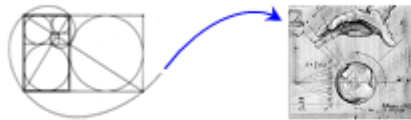
---

<sup>984</sup> Peretti, J.M., Igalens, J. Le Bilan social de l'entreprise, Paris, PUF, 1997

<sup>985</sup> **Stratégie d'Auteur** Intelligence, Ascendance, Herméneutique et Transformation Autorales ; IAHTA

Ainsi, nous définissons complètement la **STRATÉGIE d'AUTEUR** (cf. tab. 1.03, p. 110) comme étant *une réflexion (exercice cognitif) et une pratique managériale (réalisations)*, dont *le but est d'assurer un développement durable, soutenable et équitable* pour l'entreprise, ses collaborateurs et la collectivité (croissance), mais aussi de prolonger *la pérennité de cette dernière de manière dynamique, éclairée et Autorale*, soit:

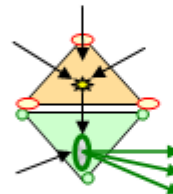
1. comme l'exercice d'une Ascendance Autorale (Gamme Autorale, Orchestration des activités et RSE, cf. 5.3.1 et suivants),



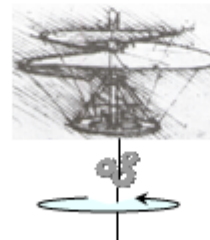
2. basée sur un paradigme Autoral (Cohérence, Confiance, Performances et Croissance [C<sup>2</sup>PC]) ainsi qu'un modèle quadripolaire et interprétatif de recherche,



3. avec une unité active (maillon de base): l'Unité Active Autorale et Constructurale [UA<sup>2</sup>C],



4. pour appréhender le management selon un processus Constructural Itératif et Spiral (CIS) d'évolution menant à des Transformations Autorales,



mobilisant notamment les Démarches de Progrès, de Motivation et de Maturation [DPM<sup>2</sup>], ainsi que l'Intelligence (Identité, Connaissance, Adaptation, Renseignements [ICAR]) et l'Herméneutique Autorales.



### 5.3.1 Gamme Autorale

Le concept de la gamme Autorale prend racine dans les démarches de progrès, de motivation et de maturation (DPM<sup>2</sup>) détaillées en première partie. Ces DPM<sup>2</sup> représentent des pièces

maîtresses dans les processus des transformations progressives et itératives de l'individu et de l'entreprise, notamment pour la métamorphose de l'acteur en Auteur. Bourcieu (2004) parle d'un « sentier d'ascendance », nous lui préférons la réalité de *la « Voie » d'évolution de l'Auteur, ou gamme Autorale.*

En effet, l'ouverture à cette réalité que désigne la Voie naît d'un constat à l'effet plus ou moins sévère selon les circonstances et les traits personnels : le constat de notre inachèvement, de notre inaccomplissement, de notre ignorance, de nos incapacités.

C'est par un tel constat que s'inaugurent la recherche d'une connaissance authentique et la réalisation de performances en terme d'interactions avec le réel pour amorcer un processus de maturation. C'est pourquoi cet inachèvement ne se comprend pas, il a besoin de s'éprouver. Ainsi échappant au mental dans un premier temps, la Voie désigne la possibilité en l'expérience humaine d'un champ métaphilosophique d'expérience et/ou de conscience. Dans un deuxième temps, elle dévoilera la mise en œuvre d'une stratégie d'Auteur en vue de nécessaires transformations ultérieures.

La Voie exprime ainsi d'abord *un « retour »* à un état antérieur, à la constitution de l'ego, qui est un état de spontanéité créatrice. Il s'agit pour l'être humain de réintégrer son attitude la plus naturelle. Cependant la Voie imprime également *un « déploiement »*, c'est-à-dire la recherche d'un devenir. Elle exprime donc le sentiment qui vient habiter l'être humain lorsqu'il se découvre comme étant « en recherche » de contenu, d'un but ou d'une forme de réalisation. La Voie décrit une attitude d'attention à ce qui advient et d'écoute intérieure, attitude qui naît en l'être humain lorsqu'il se réalise comme étant essentiellement « chercheur », Auteur.

Aussi, par « voie » il faut entendre la nécessaire transformation d'un être individuel et de la collectivité. Elle est l'acheminement d'un niveau de conscience noyé dans l'empirique, correspondant à l'ordre stabilisé du moi jusqu'à l'ouverture et la reconnaissance de la réalité transcendante, que désigne le « Soi ».

La Voie répond ainsi « physiquement » à une force cognitive de la réalisation de Soi. C'est pourquoi, *elle ne désigne pas seulement un contenu de savoir ou une forme de connaissance, mais une expérience.* Elle réalise une mise en expérience de la réalité que nous croyons être. Aucun texte ayant trait à la voie ne permet de faire l'économie de cette expérience de soi-même qu'est la connaissance de Soi. Elle porte une exigence « expérientielle », personnelle, unique : « ...ce n'est pas tant la connaissance de la vérité qui

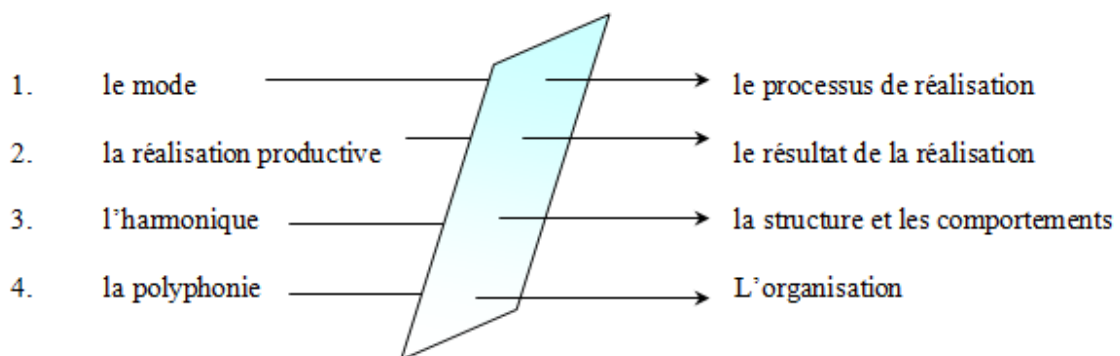
est nécessaire, c'est la découverte de la voie intérieure qui nous permettra d'en faire l'expérience... » (Jung, 1990<sup>986</sup>).

Aussi, ce qu'exprime la voie ne peut pas plus être donné et reçu rationnellement qu'elle ne peut se plier à une attitude volontariste. En ce sens, l'image du chemin qu'induit ce terme pourrait être trompeuse car elle laisse croire à un but et à un itinéraire préétablis. Or la voie n'est autre qu'un simple accompagnement, une adhésion au cheminement en train de s'accomplir.

Dans une telle recherche, tout se joue au présent. « Ici et maintenant » est tout l'enseignement, rappellent inlassablement les maîtres de sagesse. La voie tend à instaurer en la conscience un « état de recherche » — ce qu'un maître zen appelle « une mobilité immobile ». C'est-à-dire une présence à la réalité intérieure comme à la réalité extérieure, une façon d'accompagner sa propre marche, une attitude qui soit à la fois vigilance et relâchement, confiance et prudence, engagement total et réserve. Il ne s'agit donc pas de trouver quelque chose mais de trouver en Soi une attitude juste. La voie n'est pas « conscience de » mais « conscience à », attention disponible à ce qui est en train d'être. Il s'agit uniquement de laisser advenir les choses. La voie apparaît vide d'intention.

C'est pourquoi nous avons choisi d'utiliser le terme de « gamme » plutôt que sentier car cette dernière permet d'exprimer plusieurs dimensions qui sont directement en lien avec le paradigme Autoral et ce que nous venons d'expliquer sur le concept de la voie de l'Auteur.

En effet dans cette recherche, la gamme Autorale préfigure quatre dimensions différentes qui renvoient à des entités clairement définies en sciences de gestion:



**Le mode**, par opposition à l'échelle, caractérise des intervalles inégaux d'un ensemble. On parlera alors de stades progressifs, différents (en contenu et en formes) et itératifs, renvoyant à

---

<sup>986</sup> Jung, C. G. Problèmes contemporains de l'âme, Paris, Albin Michel, 1990

des façons de procéder et d'être, indiquant le processus de l'action et insérés dans un système d'ensemble (Chailley, 1960<sup>987</sup>).

Le mode préfigure *la réalisation productive*, à l'image de la réalisation d'une musique en tant qu'œuvre où le tout est différent que la somme des parties comme l'addition de notes est différente d'une mélodie. Ce processus de réalisation, ce mode est fondamentalement identitaire et ces caractéristiques renseignent tant sur le statut que le niveau d'évolution de celui ou de ceux qui l'exprime (Lattard, 1988<sup>988</sup>; Asselin, 1985<sup>989</sup>).

Quant à *l'harmonique*, elle qualifie la structure et les comportements, comme le timbre donne la qualité du son (Mersenne, 1986<sup>990</sup>). Entre structure et comportement, le réel défi reste l'accord parfait entre les différentes parties de la qualité des interactions entre individus, collectivité, entreprise et objectifs.

Selon Rameau (1992<sup>991</sup>), l'harmonique préfigure également la perfection dans les rapports de « consonance » qui devrait être liée à *la simplicité des rapports* entre « cordes vibrantes » (individus, collectivité, entreprise).

Enfin *la polyphonie* n'est pas la juxtaposition de ressources pour la réalisation de performances, mais *la juste orchestration* de tous les éléments (ensemble de « voies »), des valeurs concourantes à la réussite d'un projet, ainsi que du pilotage judicieux en terme de management des différents « instruments » de réalisation.

Bien que la gamme Autorale soit surtout pour l'instant l'illustration métaphorique des différentes étapes nécessaires à la complétude du paradigme Autoral, elle comporte en elle des ressources heuristiques que nous avons mises à contribution dans de nombreuses recherche-interventions. Cet outil a permis de réaliser de nombreux changements et de faire évoluer valablement le contenu des projets des praticiens.

À cet effet, nous avons établi un tableau (*cf.* tableau 5.03) retraçant les différentes phases de maturation et des concordances avec les outils de l'ingénierie du management stratégique (IMS) cités dans la première partie.

## Tableau 5.02: Gamme Autorale et les 7 phases de maturation (*"voie de l'Auteur"*)

---

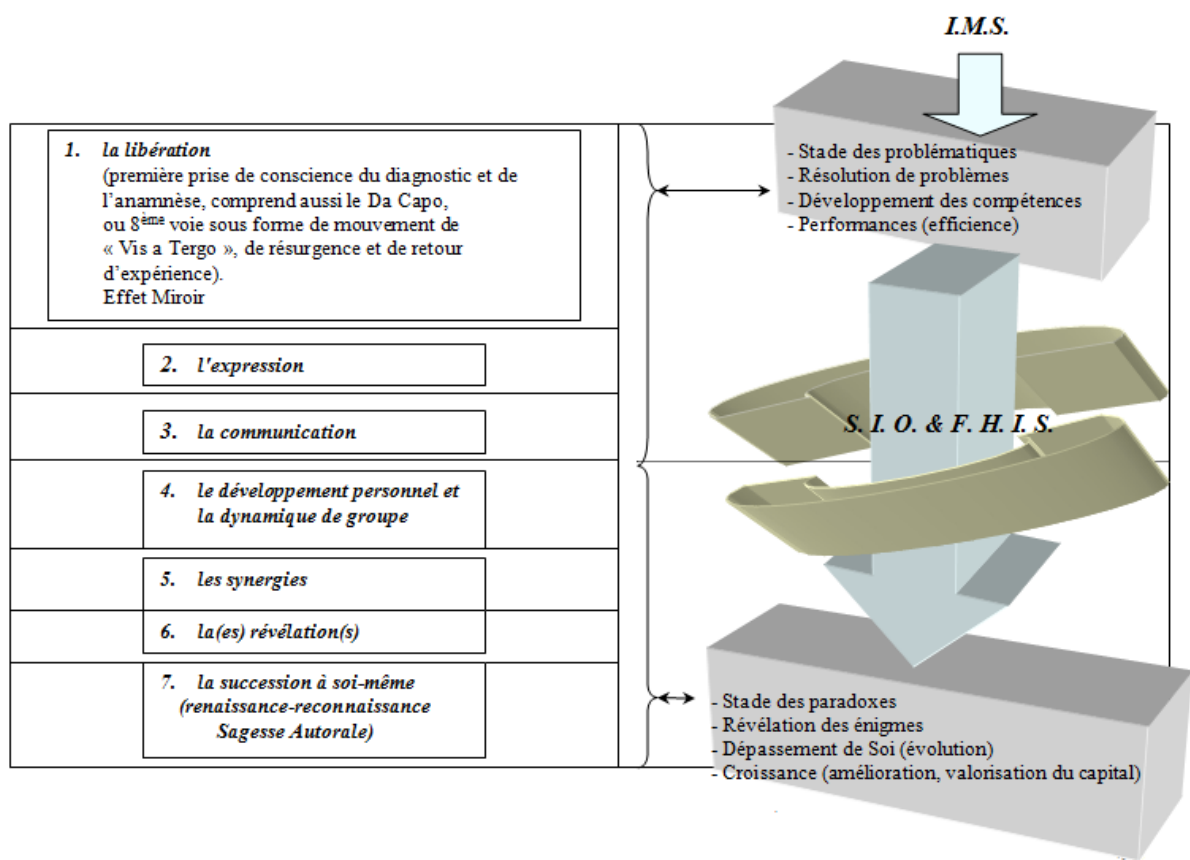
<sup>987</sup> Chaillet, J. *L'imbroglia des modes*, Paris, Alphonse Leduc, 1960

<sup>988</sup> Lattard, J. *Gamme et tempéraments musicaux*, Paris, Masson, 1988

<sup>989</sup> Asselin, P.Y. *Musique et tempérament*, Paris, Costallat, 1985

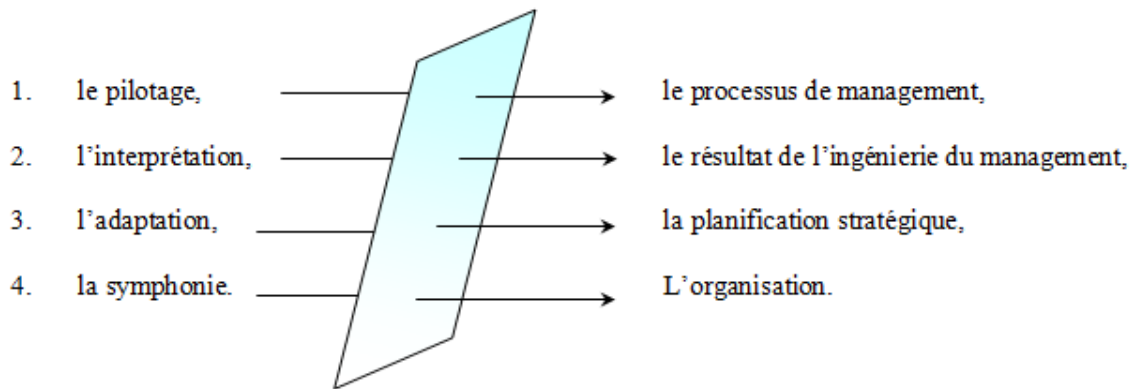
<sup>990</sup> Mersenne, M. *Harmonie universelle*, Paris, CNRS, 1986

<sup>991</sup> Rameau, J.P. *Traité de l'harmonie réduite à ses principes naturels*, Paris, Klincksieck, 1992



### 5.3.2 Orchestration des activités

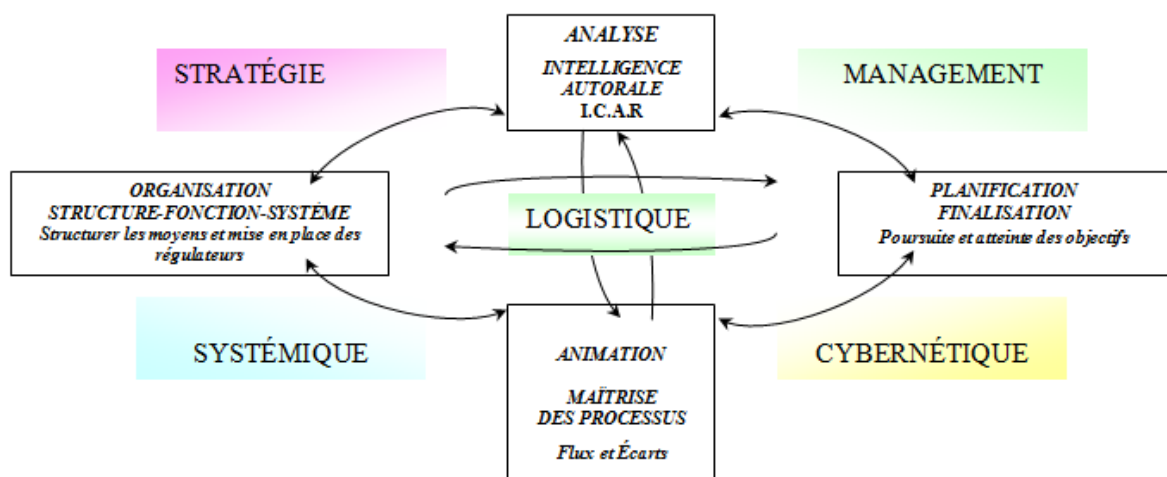
Après le processus de progression ascendante et la gamme Autorale du précédent volet, nous allons traiter maintenant de l'orchestration des activités. Ce deuxième pilier du concept de l'ascendance Autorale mobilise également quatre dimensions différentes de façon dynamique et articulée (de son origine grecque : orkheïsthai - danser) qui renvoient à des entités clairement définies en sciences de gestion :



Dans ce volet, nous nous sommes particulièrement intéressés à trois de ces points : le pilotage, l'adaptation et la symphonie (ensemble organisé et composé d'une œuvre). Quant à l'interprétation, nous l'avons déjà détaillée au cours de notre exposé (cf. chap. 1.2.3. A, p.111).

Ainsi sous le couvert de l'orchestration, le pilotage transcrit l'action de conduire, de diriger et de maîtriser les flux, c'est-à-dire des activités de management. Il articule évidemment un certain nombre de variables que nous avons déjà explicitées, comme l'intelligence, la régulation, l'intégration, la confiance, etc...Ici ce qui est intéressant sous l'égide de l'orchestration, c'est que son expression dynamique couvre une intégration de quatre domaines couramment utilisés par les sciences de gestion (cf. fig. 5.15 ci-après, items en couleur) en relation avec les quatre particularités du modèle quadripolaire de recherche du paradigme Autoral:

Figure 5.15 : Intégration des instruments de pilotage Autorale aux quatre domaines des sciences de gestion



Ainsi sur la base du pilotage des activités (management stratégique), *l'orchestration s'applique aux modalités d'engagement en fonction des orientations socio-économiques, des réflexions et des réalisations* (Chanlat, 1900<sup>992</sup>). La singularité de ce processus apparaît nettement lorsque ces activités orchestrées (réflexions et réalisations) font apparaître le sens des actions et les liens dans l'organisation lors de l'exercice des différents outils. En effet, l'usage des outils est alors conditionné par *des effets de transparence que l'orchestration produit* (Aubert, 1996<sup>993</sup>; Moisdon, 1997<sup>994</sup>).

En ce qui concerne le paradigme Autoral, détaillé dans les parties précédentes de la recherche, l'orchestration mobilise in fine l'unité active autorale structurale (UA<sup>2</sup>C, fig. p. 165) qui permet d'appliquer les lignes directrices du Tableau de Pilotage Autoral (TPA), établie selon les sept points d'évaluation du type A (cf. tab. 6.02 p. 388).

Tableau 5.03 : Orchestration des activités selon le TPA (Tableau de Pilotage Autoral)

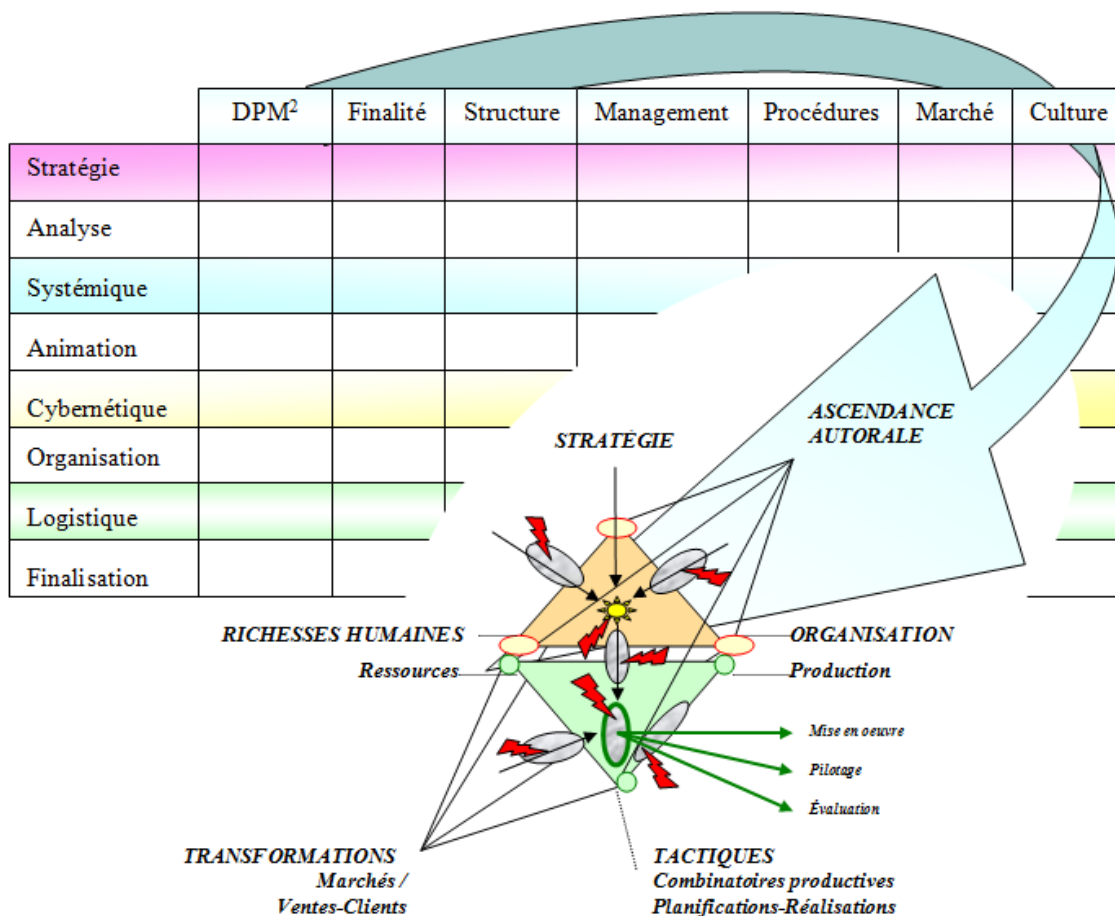
---

<sup>992</sup> **Chanlat, J.-F. (sous la direction de)** *L'individu dans l'organisation – Les dimensions oubliées*, Laval, QC, Les Presses de l'Université Laval, 2<sup>ème</sup> tirage 1992

<sup>993</sup> **Aubert, N.** *Management. Aspects humains et organisationnels*, Paris, PUF, 1991, 4<sup>ème</sup> Ed. 1996

<sup>994</sup> **Moisdon, J.-C. (sous la direction de)** *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Arslan, 1997





En reprenant les différentes indications qui composeront l'ensemble du tableau de pilotage Autoral, l'entreprise pourra décliner directement les directives du management dans chaque unité active. Ainsi chaque groupe et sous-groupe de travail aura sa propre spécificité mais sera articulé et intégré au tout du global au local (Reix, 2004<sup>995</sup>).

Quant à l'adaptation et à la symphonie, ils renvoient à la planification stratégique (composition, adaptation et organisation du projet), c'est-à-dire pour le paradigme Autoral à la question du comment adapter au mieux les richesses humaines dans un agenda de réalisation et de structure organisée ?

***C'est la problématique de l'orchestration de l'intégration de l'humain dans l'organisation, c'est-à-dire celle de l'adaptation de l'œuvre Autorale pour une INTERPRETATION orchestrale*** (cf. définition Larousse).

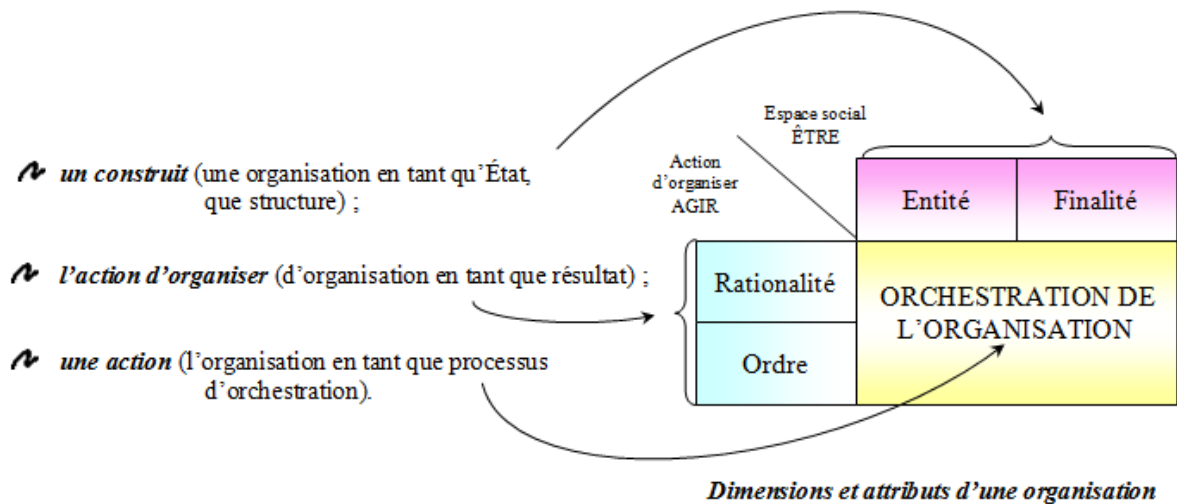
Aussi cette problématique trouve sa pertinence dans la représentation de l'organisation entre un état d'être et une action d'organiser de l'agir (Delattre, 1998<sup>996</sup>). La position centrale alors

<sup>995</sup> **Reix, R.** *Systèmes d'information et management des organisations*, Paris, Vuibert, 5<sup>ème</sup> Ed., 2004

<sup>996</sup> **Delattre, M.** *Contribution à l'élaboration d'un mode de pilotage de l'organisation à forte composante bénéfique, Analyse spectrale du pilotage de l'organisation vivante – cas*

obtenue donne un sens de multiple à l'orchestration de l'organisation (Delattre, 2000<sup>997</sup>). C'est-à-dire un sens à la fois ambivalent (Marmuse, 1996<sup>998</sup>) et ambigu (March et Olsen, 1976<sup>999</sup> Capet, 1983<sup>1000</sup>).

En effet, l'organisation est à la fois :



Aussi pour les dimensions et attributs de l'organisation, nous trouvons un état d'être au niveau de l'espace social. Cet état se compose d'une *entité identitaire*, c'est-à-dire d'un espace qui révèle l'Auteur à l'observateur, ainsi que d'une *finalité* (poursuite d'un projet et comportements) qui est référée aux individus (Morin, 1973<sup>1001</sup>, Rojot et Bergman, 1989<sup>1002</sup>, 2003<sup>1003</sup>).

Au niveau de l'action d'organiser, elle peut être appréhendée par ce qui fonde les mobiles de l'action : la rationalité (Morgan, 1989<sup>1004</sup>) et l'ordre (Morin, 1990<sup>1005</sup>) qui ne se limite pas au phénomène, n'étant pas réductible à sa nature mais renvoyant au niveau de sa cohérence.

d'expérimentation, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, 1998

<sup>997</sup> **Delattre, M.** La contribution d'un processus de perfectionnement collectif à la création et à la diffusion des savoirs d'orchestration dans une organisation, Communication à la 18<sup>ème</sup> Université d'été de l'IAS, Aix en Provence, 30 et 31 août 2000, 17 p.

<sup>998</sup> **Marmuse, C.** Politique générale de l'entreprise - Langage, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques, 2ème édition, Paris, Economica, 1996

<sup>999</sup> **March, J. G.; Olsen, J.P.** Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976

<sup>1000</sup> **Capet, M.** Diagnostic, organisation, planification d'entreprise, Paris, Economica, 1983

<sup>1001</sup> **Morin, E.** Le paradigme perdu : la nature humaine, Paris, Seuil, 1973

<sup>1002</sup> **Rojot, J, Bergman, A.** Comportement et organisation, Paris, Vuibert Gestion, 1989

<sup>1003</sup> **Rojot, J.** Théorie des organisations, Paris, Eska, 2003

<sup>1004</sup> **Morgan, G.** Images de l'organisation, trad. de Images of organizations, Beverly Hills, CA, Sage, 1986, Paris Eska, 1989

<sup>1005</sup> **Morin, E.** Science avec conscience, Paris, Fayard, 1982, 1990

Ainsi traiter de l'organisation humainement intégrée c'est mobiliser le concept d'orchestration. C'est accepter de tenir compte de la relation récursive qui existe entre un individu (support) et le sens de son action (finalité). C'est aussi pourquoi le croisement des composantes de la problématique de l'organisation (cf. supra) permet de mettre en évidence la nécessité d'une représentation topographique des constructions possibles de l'organisation selon *un positionnement « orchestré » du facteur humain : celui de l'Auteur* (cf. paradigme Autoral).

L'orchestration de ce positionnement est alors celui de l'individu, de l'Auteur dans l'organisation selon une perception polymorphe (cf. fig. 5.14 ci-après) car la reconnaissance de l'individu doté d'un projet et porteur de connaissances n'est somme toute pas suffisante pour activer et développer la qualité du passage à l'acte (Bourdieu, 1988<sup>1006</sup>).

Pour ce faire on peut qualifier une orchestration de l'activité sur la base:

- d'une création de savoirs organisationnels transformants (cf. modèle de création de la connaissance<sup>1007</sup> de Nonaka, 1994<sup>1008</sup>) ;

---

<sup>1006</sup> **Bourdieu, P.** *Intérêt et désintéressement*, Cours du Collège de France à la Faculté d'Anthropologie et de sociologie de l'Université Lumière Lyon 2, les 1<sup>er</sup> et 8 décembre 1988, Cahiers de recherche n°7 : Groupe de Recherche sur la Socialisation UA 893 CNRS, Institut de Recherches et d'Etudes Sociologiques et Ethnologiques, 1988, 67 p.

<sup>1007</sup> **Modèle de création de la connaissance** Le modèle dynamique de gestion de la création du savoir organisationnel de **(Nonaka (1994, op. cit.))** repose sur la relation en boucle (spirale) entre savoir tacite et savoir explicite avec quatre étapes : (1) Socialisation, (2) Externalisation, (3) Combinaison, (4) Internalisation.

**La première phase** de création de savoir organisationnel débute par la phase de socialisation. Elle correspond à la transformation du savoir tacite individuel en savoir tacite collectif. Ce processus de socialisation repose sur l'interaction entre les individus et l'ajustement de l'intersubjectivité. Il est possible sans langage car il repose sur l'expérience partagée.

**La seconde phase** est celle de l'externalisation qui transforme le savoir tacite collectif en savoir explicite. Ce processus consiste à rendre transmissibles et exploitables les savoirs tacites créés dans l'organisation et permet de valoriser les compétences acquises en multipliant leurs usages.

**La troisième phase**, la combinaison, est la mise en commun de savoirs explicites et s'opère au travers de processus sociaux supportés par un langage commun : échange de documents, réunions,...

La quatrième phase, l'internalisation de savoirs explicites est un processus d'appropriation par expérimentation des acteurs (learning by doing).

Selon une optique plus globale, l'analyse de la connaissance pour expliquer le comportement de l'organisation peut se relier avec celle des individus qui supportent la première et composent la seconde. La perspective permet, par l'introduction des acteurs, de corréler au modèle de création de la connaissance celui d'une conduite de changement progressive.

<sup>1008</sup> **Nonaka, I., A** *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, in Organization Sciences, Vol.5, n°1, Févr. 1994, p. 14-37

- d'une stratégie d'Auteur basée sur l'engagement contractualisé des individus et de leur professionnalisme (Degot, 1986<sup>1009</sup>; Courpasson, 1997<sup>1010</sup>) ;
- d'une congruence<sup>1011</sup> Autorale (degré et densité) en regroupant l'articulation de :
  - la pertinence de la contextualisation ;
  - la cohérence et de la confiance ;
  - l'immanence (ingénierie, IMS) ;
  - la transcendance (identité et comportements) ;

[Modèle de connaissance] :

	Du	
Au	Savoir tacite	Savoir explicite
Savoir tacite	(1) Socialisation	(4) Internalisation
Savoir explicite	(2) Externalisation	(3) Combinaison

Seule une orchestration de l'activité basée les différents points cités (cf. supra) sera à même d'éviter la dégradation du sens et des liens sociaux<sup>1012</sup> (Lussato, 1992<sup>1013</sup> ; Peretti, 2005<sup>1014</sup>), des

<sup>1009</sup> **Dégot, V.** Contribution à l'étude du symbolisme dans l'entreprise contemporaine : le type «professionnel», doc. Ronéo, 1986

<sup>1010</sup> **Courpasson, D.** Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale, in Sociologie du travail n°1, 1997, pp 39-61

<sup>1011</sup> **Congruence** Caractère de ce qui s'adapte, articulation parfaite en termes d'adéquation et de proportion.

On parlera **de degré de congruence** dans la confrontation des attitudes perceptibles et sélectives au niveau du sujet lui-même (attentes et attrait). Il existe également **une densité de congruence** dans le sens de l'intensité de la signification et du lien entre principes et conséquences d'un agir.

<sup>1012</sup> **Liens sociaux** Les liens sociaux ont été explorés par l'école des systèmes sociaux, qui considère l'organisation comme **une coalition coopérative** viable, aussi longtemps qu'elle procure suffisamment de satisfactions à ses membres pour qu'ils continuent à apporter leur contribution. D'une façon générale les principales théories de la motivation à la coopération et à la concertation se fonde sur la mise en balance par l'individu de son niveau de participation à ses besoins (DPM<sup>2</sup>) et à l'équité (Peretti, 2005, op.cit.)

<sup>1013</sup> **Lussato, B.** Introduction critique aux théories d'organisation, Paris, Dunod, 1988, 1992

<sup>1014</sup> **Peretti, J.-M.** Ressources humaines et gestion des personnes, 5<sup>ème</sup> éd. actualisée, Paris, Vuibert, 2005

performances (Cauvin, 1989<sup>1015</sup>; Delattre, 2006<sup>1016</sup>) et de la croissance. Cette dégradation peut-être assimilable au concept d'aliénation<sup>1017</sup> de Seeman (1959<sup>1018</sup> et 1967<sup>1019</sup>).

Ainsi une orchestration des activités permet la construction d'une organisation Autorale en intégrant les différentes dimensions de l'Auteur et de son environnement (écologie organisationnelle, Hannan et Freeman, 1977<sup>1020</sup>). Cette construction organisationnelle (cf. fig. 5.16 ci-après) comme une composition passe forcément par l'orchestration de la génération de création de valeur et de richesses ainsi que de la mise en place d'un dispositif d'évaluation des performances (Starbuck, 1992<sup>1021</sup>).

L'orchestration sera de la sorte complètement intégrée dans les processus de conduite du changement proposés par le paradigme Autoral et conforme aux sélections de la voie d'ascendance du développement de l'individu et de l'entreprise.

### Figure 5.16 : L'Auteur dans l'organisation

---

<sup>1015</sup> **Cauvin, P.** Illusions, désillusions et mécanismes de défense dans le fonctionnement des organismes de services à but non lucratif, in Economies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion, SG n°13, 1/1989, p. 139 - 161

<sup>1016</sup> **Delattre, M.** L'analyse des conditions d'intégration du potentiel humain dans les processus collaboratifs organisationnels, Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR, Université Lyon III, Lyon, 24 et 25 avril 2006

<sup>1017</sup> **Aliénation** Situation de perte d'un droit naturel, expérience d'un abandon. Il s'agit d'un état d'asservissement, de frustration où se trouve un individu lorsqu'il est dépossédé du fruit de son travail et soumis à des conditions de vie qu'il ne peut modifier. Cet état entraîne petit à petit une inaptitude à vivre, à travailler et à se développer en société.

Seeman (1959, 1967, op. cit.) dans le cadre de ses travaux sur l'analyse du retrait des acteurs dans les organisations s'est efforcé de trouver une traduction opératoire du concept d'aliénation qu'il a décomposé en cinq dimensions :

**powerlessness** ou sentiment d'impuissance pour un acteur,

**meaningless** ou non-sens ou absence de signification d'une situation,

**normlessness** ou absence de normes,

**anomie**, *value isolation* ou sentiment d'extranéité par rapport aux valeurs,

**self-estrangement** ou dépendance de la personnalité par rapport à des exigences qui l'indiffèrent.

<sup>1018</sup> **Seeman, M.** On the meaning of alienation, American Sociological Review, vol. 2, décembre 1959, pp. 783 - 791

<sup>1019</sup> **Seeman, M.** Les conséquences de l'aliénation dans le travail, Sociologie du Travail, n°2, avril - juin 1967, pp. 113 - 133.

<sup>1020</sup> Hannan, M.; Freeman, J. The population ecology of organizations, in American Journal of Sociology, 82/5, 1977, pp. 929-964.

<sup>1021</sup> Starbuck, W. H. Organisations as action generators, in American Sociological Review, 48-1, 1992, pp. 91 - 102

		<i>Espace social</i> ÊTRE		ENTITÉ		FINALITÉ	
		État physique et psychique		Projet			
<i>Actions d'organiser</i> AGIR		-	+	+	-		
		-	+	+	-		
RATIONALITÉ Rapport de la Connaissance/ Réal	-						
	+		<b>AUTEUR SOCIO- ÉCONOMIQUE</b>				
ORDRE Capacité à Articuler et à Rationaliser	+						
	-						

- Construction de l'organisation par contingence*
- Construction de l'organisation de l'individu*
- Construction de l'organisation de l'acteur*
- Construction de l'organisation de l'Auteur socio-économique*

Nous allons maintenant parcourir le dernier volet qui compose l'Ascendance Autorale, en abordant l'aspect de la responsabilisation sociétale des entreprises (RSE).

### 5.3.3 Responsabilité Sociétale : influence et responsabilisation

Le paradigme Autoral s'appuie en grande partie sur une analyse stratégique qui mobilise les concepts détaillés dans la deuxième partie et qui débouchent sur une conséquence d'importance :

- 74 la notion d'influence versus celle du pouvoir,
- 75 la notion de responsabilisation dans les activités, incarnée par l'agir versus « l'agitation », incarnée par le faire.

#### 5.3.3. A Influence

En ce qui concerne le premier point et pour donner une idée du champ attribué à l'influence dans son acception la plus large, on se reportera à l'étude bien connue de Merton (1965<sup>1022</sup>) sur deux types d'influence : « locale et cosmopolite », qui insiste sur la nécessité de distinguer entre les multiples formes d'influence, telles la coercition, la domination, le conditionnement et la clarification. Le regroupement de ces catégories hétéroclites fait de l'influence une

<sup>1022</sup> Merton, R.-K. *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon, 1965

notion extrêmement utile dans le développement des sciences de gestion, dont il devient indispensable de savoir dans quel sens exact elle est employée.

Certains auteurs et plus particulièrement March et Simon (1991<sup>1023</sup>), s'efforcent de replacer le phénomène de l'influence dans le contexte d'une méthodologie élaborée et de l'organisation ainsi qu'en rapport au modèle de la relation causale. Les relations d'influence sont considérées comme « parties prenantes » des relations causales, dans la mesure où l'effet produit se manifeste à travers le comportement d'une personne, le contexte et le sujet traité. D'autre part il y a lieu de faire une distinction fondamentale selon Kelman (1961<sup>1024</sup>) entre trois processus d'influence, à savoir : *la soumission, l'identification et l'intériorisation*.

Notons d'abord que ces trois termes ne sont pas tous sur le même plan. Le premier terme est plus utilisé pour faire la différence entre pouvoir et influence. En effet la soumission implique une sorte de calcul utilitaire en vertu duquel nous obtempérons aux injonctions d'autrui parce qu'il contrôle les moyens et nous tient « sous sa surveillance », c'est-à-dire pouvant user à notre égard de sanctions négatives. Il s'agit donc ici d'une obligation de résultat et de conformité faisant plus référence à l'exercice d'un pouvoir que celui d'une influence.

Il n'y a rien de tel dans l'identification ou dans l'intériorisation : dans le premier cas, c'est l'association symbolique d'un comportement à un autrui fortement valorisé (qu'il s'agisse d'une personne ou d'un groupe) qui nous pousse à l'adopter ; dans le second c'est la prise de conscience de tel ou tel mode de conduite à notre système de valeurs qui nous incite à le faire nôtre. S'il est encore permis de parler ici de sanctions, elles sont, cette fois, positives : l'opposition est donc très nette entre le premier mode, qui ne relève pas de l'influence au sens strict, et les deux derniers.

C'est également la position défendue par Parsons (1973<sup>1025</sup>) qui procède à une analyse marquant une étape décisive dans l'élaboration d'une dissociation nette entre influence et pouvoir. En effet, alors que le pouvoir implique un recours à des sanctions négatives et utilise la contrainte (le « potestas » de l'autorité), c'est sur l'intention des personnes qu'agit l'influence, en faisant appel à des raisons positives de se conformer aux suggestions, à l'ascendance de « l'influenceur » (le « autoritas » de l'autorité). Ces dernières précisions permettent à Parsons de procéder à une autre distinction, plus subtile, entre l'influence proprement dite et l'incitation qui fait bien appel à des sanctions positives mais – et c'est là toute la différence – d'ordre situationnel et dont le versement d'une somme d'argent ou

---

<sup>1023</sup> **March, J. G.; Simon; H. A.** *Les organisations*, Paris, Dunod, 1991

<sup>1024</sup> **Kelman, H.** *Processes of opinion change*, in *Public Opinion Quarterly*, N° 25, 1961

<sup>1025</sup> **Parsons, T.** *Sociétés. Essai sur leur évolution comparée.*, Paris, Dunod, 1973

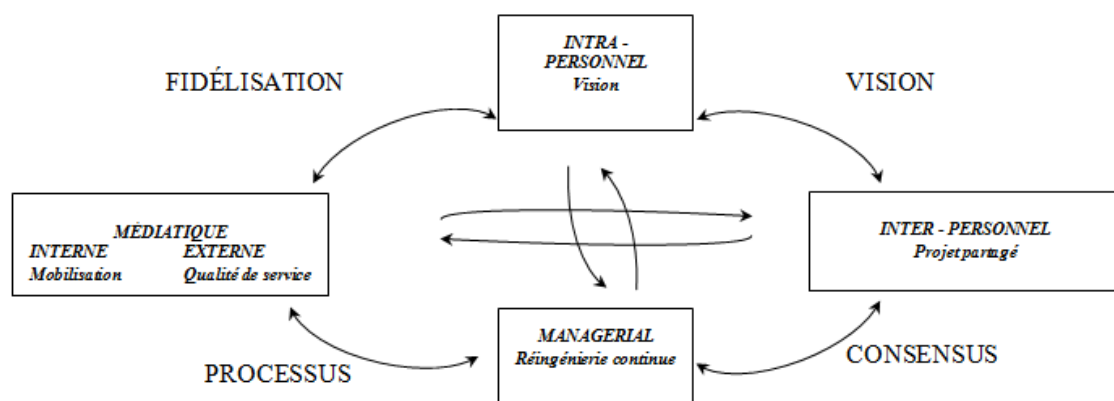
quelconque reconnaissance peuvent être considérées comme les prototypes. Parsons insiste aussi sur le mode spécifique de l'influence, à savoir la persuasion et la cohésion.

L'influence suppose alors, pour être efficace, que l'on gagne, individuellement et/ou collectivement, la confiance d'autrui : elle prend ainsi la forme, pour reprendre l'expression parsonienne, d'une capacité générale de persuader et de réaliser collectivement. Cela ne veut pas dire qu'elle s'étende à tous les domaines, il y aura donc lieu de définir des sphères d'influence. D'autre part l'influence est d'autant mieux assise qu'elle est susceptible d'applications plus nombreuses et innovantes: une occasion unique ne saurait en tout cas suffire à la fonder ou à l'établir (contrairement à l'exercice du pouvoir).

La voie du management des différents aspects des niveaux d'intériorisation et d'identification de l'influence a été notamment ouverte par Katz et Lazarsfeld (1969<sup>1026</sup>) en impliquant le partage du projet et la responsabilisation (cf. fig. 5.17 ci-après).

Figure 5.17 : Différents niveaux d'intériorisation associés aux dimensions de l'influence

(adapté de Dionne et Roger, 1997<sup>1027</sup>)



<sup>1026</sup> Katz, E.; Lazarsfeld, P. *Personal Influence*, New York, Harper, 1969

<sup>1027</sup> Dionne, P.; Roger, J. *Le stratège du XXI<sup>e</sup> siècle : vers une organisation apprenante*, Montréal, Gaëtan Morin, 1997, p. 43



Les différents items de l'influence aident donc activement l'Auteur à une émulation participative (cf. 6C, p. 365) dans le parcours du sentier d'ascendance et lui permettent de développer son agir afin de réaliser les objectifs qui lui sont assignés. Pour ce faire, l'exercice des modes d'influence de la négociation de l'action collective s'accommode mal du pouvoir et une analyse plus fine des correspondances est nécessaire pour mieux en comprendre les impacts (cf. tableau 5.04 ci-après).

Tableau 5.04 : Comparatif entre influence, pouvoir et ascendance

<b><i>Influence</i></b>	<b><i>Pouvoir</i></b>	<b><i>Ascendance</i></b>
De In-fluere : Couler dans, propager <b>1. Action exercée</b> Action qu'une personne ou une chose exerce sur une autre ; Contrôle de l'action, notamment de l'information.	De Posse / Potere : Pouvoir <b>1. Possibilité, opportunité</b> Avoir la possibilité ; Avoir l'opportunité de ; Maîtrise de l'action.	De Ad Scandere : Monter <b>Lignée, relation Identitaire</b> Dans une famille, ensemble des ascendants d'une personne, <b>qui a précédé sa naissance</b> <b>Remonter dans le temps</b> en suivant une « filiation ».
<b>2. Faculté, Capacité</b> Action d'un corps matériel, d'une force physique, d'un esprit, d'une idée, d'une émotion, d'un courant, du flux des astres sur d'autres, notamment sur la destinée humaine. <b>Transformations</b> Exercice de « l'agir »	<b>2. Faculté, Capacité</b> Être en mesure de faire, Être capable de faire.  <b>Changements</b> Exercice du « faire »	<b>1. Force dirigée vers le haut</b> Faculté de ce qui s'élève, notamment au-dessus de l'horizon (astre) ; Courant aérien ascensionnel. <b>Évolutions itératives</b> <b>Exercice ascensionnel et de maturation</b>
<b>3. Autorité, volonté</b> Développement, pilotage et défense des intérêts (politique, économique, etc...). <b>Rapport de leadership</b>	<b>Puissance, autorité, influence</b> Autorité constituée, politique, gouvernementale, disciplinaire ; Chacunes des Fonctions de l'État. <b>Rapport de domination</b>	<b>Autorité, Influence</b> Expression d'un caractère, d'un esprit particulier sur d'autres. <b>Rapport progressif d'Influence</b>
<b>4. Légitimité - décision</b>	<b>4. Risque - risquer</b>	<b>4. Progrès, augmentation</b>
<b>Étendue structurelle, fonctionnelle et spatio-temporelle</b> <b>Espace, structure d'influence ; Environnement individuel, organisationnel et collectif ;</b> Rapport minoritaire et innovations, préférences faibles.	<b>5. Probabilité</b> Être possible, Être éventuellement.	<b>5. Harmonie Ascendante</b> Définie par une succession d'accords (quinte).
<b>6. Persuasion et Engagement</b> <b>Vision, consensus, processus, fidélisation</b> Relation de proximité et d'expertise, Protectorat, Exclusivité, Alliances.	<b>6. Droit-autorisation</b> Avoir le droit, l'autorisation de ; Mandat, procuration donnée par une personne à une autre.	<b>6. Gamme</b> Série croissante et à intervalle de fréquences (sonores, lumineuses, énergétique, etc...) ; Suite de niveaux expérimentiels, de différents aspects (degrés) de même nature d'un ensemble.
<b>7. Détermination, volonté</b> Influence spécifique ;	<b>7. Propriété</b> Caractéristiques et spécificités d'une matière,	<b>7. Logique d'évolution</b> Développements itératifs,

Effet produit à distance ; « <i>Empire</i> » sur <i>Soi</i> .	d'un corps ; Abus, Excès, double, etc... ; Indication d'un état d'Épuisement.	« montants » et non-linéaires ; comme : <i>une spirale</i> structurale et/ou <i>un sentier d'ascendance</i> .
--	---	---

### 5.3.3. B Responsabilisation

La responsabilisation quant à elle, est un thème lourd de sens pour le paradigme Autoral. En effet elle est l'exercice de la conscience des finalités du développement durable équitable et soutenable, tant au niveau de l'individu, que de la collectivité et de l'entreprise. ***La responsabilisation est donc plurielle et sociétale*** (cf. fig. 5.04 ci-dessous) car elle renvoie:

- 76 à la compréhension et aux relations communicatives,
- 77 à la prise de décision,
- 78 à la prise de conscience,
- 79 au Quadrivium Autoral.

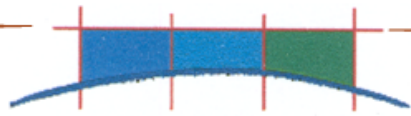
Étymologiquement, la responsabilité veut dire « *res-pondere* », qui signifie « répondre de, être garant, assumer ». Ces notions aux significations plurielles sont aussi une réponse « à », en articulant quatre domaines qui apportent de nouvelles dimensions et implications quant à la gouvernance et à la gestion de l'entreprise en réponse aux exigences socio-économiques.

**Figure 5.18 :** Responsabilités plurielles et sociétales

1. **Comprendre et Répondre – Assumer et Relier :**

Gestion de la problématique / du paradoxe

- A. Certification,
- B. Garantie,
- C. Assurance,
- D. Caution.



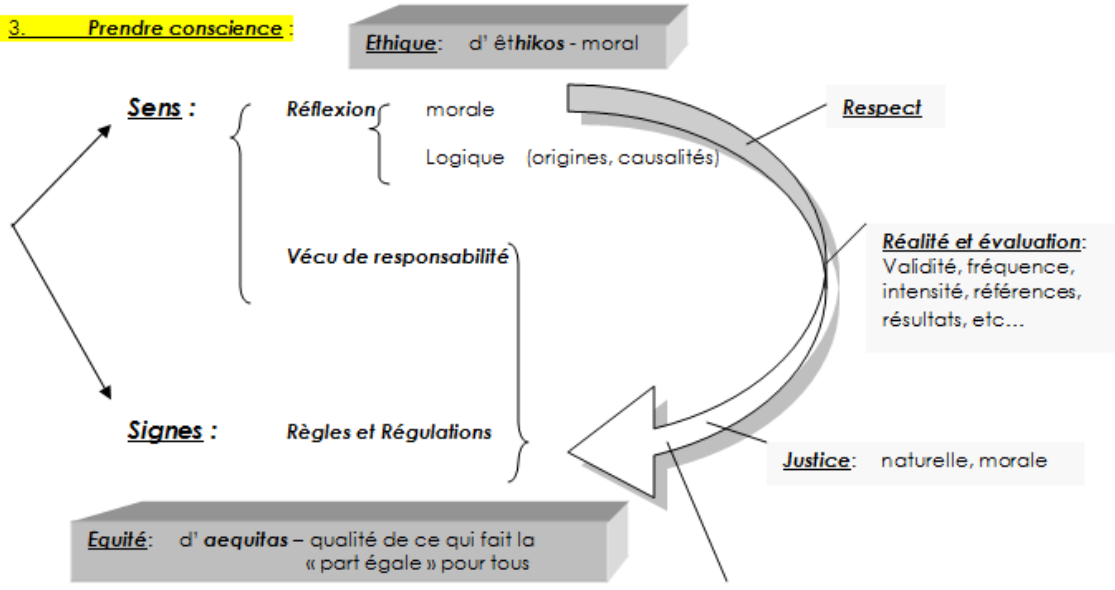
Réponse implicite identitaire

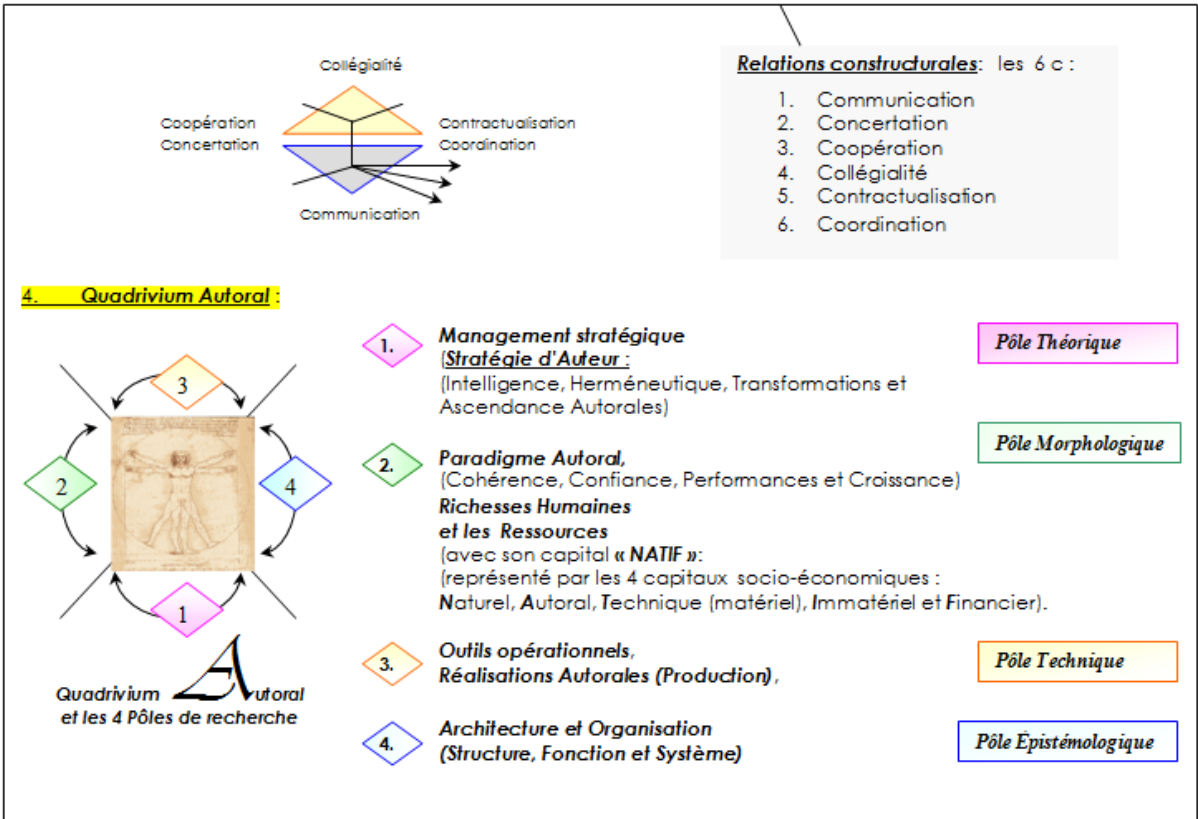
- Qualité,
- Engagement,
- Charge, (prendre en charge, en compte)
- Autorale, Solidaire.

2. **Prendre des Décisions :**

- A. Légimité et Légalité,
- B. Autorité managériale et modèle de gouvernance,
- C. Relation Obligataire-Obligé et convergence entre choix individuels et collectifs,
- D. Pouvoir décisionnaire et motivations à l'action, aux activités équitables.

3. **Prendre conscience :**





Afin de mieux détailler et comprendre les impacts de la responsabilisation sociétale en tant que pilier de l'ascendance Autorale, nous avons divisé en trois sections la fin du volet 5.3. Ces trois sections renvoient pour la première aux trois arguments économiques en faveur du développement de la RSE, pour la seconde à une argumentation d'intégration socio-économique de la RSE et enfin pour la troisième, à la spécificité relationnelle entre stratégie d'Auteur et RSE.

5.3.3. C Économie et RSE

Cette hypothèse peut s'appuyer sur trois types d'arguments:

80 une justification macro-économique,

81 une justification micro-économique et

82 une justification financière.

**La justification macroéconomique** semble assez bien reflétée par certains travaux du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Ainsi dans leur dernier livre « de la parole aux actes (2003<sup>1028</sup>) », Holliday, Schmidheiny et Watts montrent que dans la mesure où les peuples des pays en voie de développement représentent une croissance démographique de plus 95%, ils seront en grande partie exclus des opportunités du marché et le "mode de vie" ainsi que l'oligarchie des pays développés (Kempf, 2007<sup>1029</sup>) seront de toute façon menacés.

En conséquence de quoi il faudra s'attendre à une recrudescence d'instabilités, d'États affaiblis, de terrorisme et de guerres civiles. Ainsi, la création d'un marché mondial meilleur n'est pas seulement une question d'équité. Il en va également du bien-être de la civilisation mondiale.

Dès lors on peut comprendre selon Maira que : « ...*Si la société ne se porte pas bien, le marché ne se portera pas bien et ce sont l'économie et les affaires qui iront mal* (Maira, 2003<sup>1030</sup>) ».

Cette philosophie du WBCSD relie donc explicitement la bonne santé de l'économie de marché à la bonne santé de la société. Dans cette optique, tant pour le développement durable que pour la RSE, l'implication des entreprises dans les questions sociales et environnementales ne serait donc pas considérée comme des causes en elles-mêmes, ni même principalement comme une réponse à des demandes de la société, mais comme des nécessités d'ordre macroéconomiques et macrosociologiques, pour permettre le maintien du mode de vie des pays développés, le développement de l'économie de marché, des entreprises et des affaires, même si l'intérêt bien compris des shareholders et des entreprises supposerait quand même la prise en compte des autres parties prenantes.

Cette justification macroéconomique de la RSE reste soumise à une enquête plus approfondie et à la critique mais pour des motifs opposés :

---

<sup>1028</sup> **Holliday, C.; Schmidheiny, S.; Watts, P.** De la parole aux actes, Paris, Victoires Éditions, 2003, p. 52 (trad. de: *Walking the talk*, 1<sup>ère</sup> éd., 2002)

<sup>1029</sup> **Kempf, H.** Comment les riches détruisent le monde, Paris, Le Monde, 2007

<sup>1030</sup> **Maira, J.** cité in Holliday, C.; Schmidheiny, S.; Watts, P., De la parole aux actes, Paris, Victoires Éditions, 2003, p. 116

- d'une part, par une partie plus traditionnelle des milieux d'affaires hostiles à la RSE ou par certains économistes estimant que la seule fonction d'une entreprise est d'accroître ses profits sans considérations sociétales (Friedman, 1962<sup>1031</sup> et 1970<sup>1032</sup>),
- d'autre part, par certaines ONG plus radicales qui rejettent les motivations de la RSE résumées ci-dessus et les limites qui en découleraient.

*La justification microéconomique* part d'un constat assez partagé dans le sens où les états financiers des entreprises depuis 20 ou 30 ans, expliquent de moins en moins bien leur valeur sur le marché. C'est notamment le cas en raison d'une proportion accrue de la part des actifs immatériels dans la valorisation des entreprises. Les actifs immatériels comprennent par exemple leur savoir-faire, la qualité des relations sociales dans l'entreprise, le poids des réseaux, le mode de transmission de la mémoire de l'entreprise, l'adaptabilité, le processus d'innovation, la confiance, le « goodwill »... toutes choses évidemment difficiles à quantifier mais très détaillées dans l'Autorat socio-économique.

Cela englobe le développement de la notion de capital « NATIF » pour :

- *Naturel* [Daly, 1994<sup>1033</sup> ; Faucheux et Noël, 1995<sup>1034</sup>];
- *A*utoral,
- *T*echnique (matériel),
- *I*mmatériel,
- *F*inancier (Hartwick, 1977<sup>1035</sup> ; Van den Bergh, 1999<sup>1036</sup>)

*Ce capital du Quadrivium Autoral et de la stratégie d'Auteur*, emprunte beaucoup au «capital social», car il reprend pour partie au niveau Autoral le sens que lui donne Bourdieu

---

<sup>1031</sup> **Friedman, M.** *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962

<sup>1032</sup> **Friedman, M.** *The social responsibility of business is to increase its profits*, The New York Times Magazine, September 13, 1970, pp. 32-33, 122-124

<sup>1033</sup> **Daly, H.** *Operationalizing sustainable development by investing in natural capital*, in **A. M. Jansson, M. Hammer, C. Folke & R. Costanza** dir., *Investing in Natural Capital : the Ecological Economics Approach to Sustainability*, Washington D.C., Island Press, 1994, pp. 22-37

<sup>1034</sup> **Faucheux, S.; Noël, J.-F.** *L'Économie des ressources naturelles et de l'environnement*, Paris, Armand Colin, 1995

<sup>1035</sup> **Hartwick, J. M.** *Intergenerational Equity and the Investing of Rents from Exhaustible Ressources*, in *American Economic Review*, vol. 67, n° 5, 1977, pp. 972-974

<sup>1036</sup> **Van den Bergh, J. C.** *Handbook of Environmental and Resource Economics*, San Francisco, W. H. Freeman, 1999

(<sup>1037</sup>, <sup>1038</sup> et <sup>1039</sup>) ainsi que celui que lui donne Putnam (<sup>1040</sup>), en complément de la notion de «capital humain» développée par Becker (<sup>1041</sup> et <sup>1042</sup>). Il s'agit d'un capital dynamisé par le potentiel humain à la base des transformations Autorales.

Ceci va également dans le sens de Fukuyama (<sup>1043</sup>), qui fait même de ce capital social un élément d'explication des succès et du développement des grandes entreprises américaines par rapport à leurs concurrentes italiennes ou françaises.

La RSE et le capital natif permettraient donc d'augmenter la valeur de la marque par exemple, actif immatériel par excellence, mais aussi la confiance en elle, en ses services et permettraient d'abaisser un certain nombre de coûts de transactions de l'entreprise. Il ne s'agit pas là d'une pure approche conceptuelle mais d'une assertion susceptible d'être étayée par des faits. Il en va de même pour le bien-être (Pigou, 1982<sup>1044</sup>), dont un certain nombre d'éléments qui en font la démonstration seront abordés ci-après.

Un des éléments de cette preuve est la place croissante que semble prendre l'évaluation des actifs immatériels dans le processus de « due diligence ». Cette évaluation est un préalable obligatoire à toute acquisition d'entreprise ou à une fusion. L'un des actifs immatériels que la « due diligence » cherche à évaluer de la façon la plus précise possible est le taux de fidélité à l'entreprise au moment d'un changement d'actionnaires des cadres importants.

Lorsqu'une entreprise change de propriétaire, si les salariés qui la quittent à ce moment-là sont ceux qui la font fonctionner de façon efficace, même s'il est très difficile de leur donner une valeur, il est probable que la valeur de l'entreprise va baisser substantiellement. À l'inverse, si le personnel important en termes de fonctionnement de l'entreprise est très fidélisé, l'entreprise vaudra plus que s'il ne l'est pas. Cette approche microéconomique renvoie d'une certaine manière à une valorisation et à une justification financière de la RSE.

---

<sup>1037</sup> **Bourdieu, P.** Le capital social. Notes provisoires, Actes de la recherche en sciences sociales, 31, 1980, pp. 2-3

<sup>1038</sup> **Bourdieu, P.** The forms of capital, in John G. Richardson, Handbook of theory and research for the sociology of education, Westport (Coran.) Greenwood Press, 1986, pp. 242-258

<sup>1039</sup> **Bourdieu, P.** Les structures sociales de l'économie, Paris, Seuil, 2000, notamment, pp. 5, 141-142, 162, 236-237, 242-243, 250-251

<sup>1040</sup> **Putnam, R.** Bowling alone: the collapse and revival of American community, New York, Simon and Schuster, 2000

<sup>1041</sup> **Becker, G. S.** Human Capital, Chicago, University of Chicago Press, 1993 (1ère éd., 1964)

<sup>1042</sup> **Becker, G. S.** The economic way of looking at behaviour, Hoover Institution, Stanford University, 1996, notamment pp. 9-13.

<sup>1043</sup> **Fukuyama, F.** Social capital and the global economy, Foreign Affairs, 74, 5, 1995, pp. 89-103

<sup>1044</sup> **Pigou, A.C.** Economics of Welfare, Londres, Macmillan, 4ème Ed., 1982

C'est cette justification financière que l'on peut notamment retrouver dans le *Capital Asset Pricing Model (CAPM ou Modèle d'Évaluation des Actifs Financiers - MEDAF - en français)*, élaboré par Sharpe (1964<sup>1045</sup>) et Lintner (1965<sup>1046</sup>) au milieu des années 60.

L'équation du CAPM indique *le revenu ou la valeur d'une action x* est égale à la somme d'alpha de x plus bêta de x, facteur de R x moins R f (R f étant le taux du marché monétaire sans risque).

Équation du CAPM :

$$R_x = \alpha_x + \beta_x (R_x - R_f)$$

$$\text{Ou } R_x - R_f = \alpha_x + \beta_x (R_m - R_f)$$

Le CAPM souligne que, dans la valeur d'une action, *une partie (le bêta)* évolue parallèlement au marché lui-même, dans son ensemble, et constitue une réaction de l'action au risque du marché. Il s'agit du risque systémique qui ne peut être éliminé par la diversification des actions détenues. On peut assez bien mesurer et quantifier cette partie.

*Une autre partie de la valeur de l'action (l'alpha)* est une valeur résiduelle, non liée au marché dans son ensemble mais *propre à l'entreprise elle-même*, et beaucoup plus difficile à évaluer. L'alpha correspond à la différence entre retour attendu et retour obtenu. Il équivaut à un risque, à une incertitude spécifique, non systémique.

La découverte de cette équation a eu une importance considérable sur l'industrie financière et l'a conduite à se concentrer, à partir des années soixante, sur la recherche de l'alpha. *Tous les gestionnaires d'actifs aujourd'hui cherchent l'alpha* car c'est en trouvant de l'alpha qu'on peut espérer obtenir de la « *sur-performance* » et de la génération de croissance par rapport au marché dans son ensemble.

*L'Autorat socio-économique et sa stratégie d'Auteur sont de puissants générateurs d'alpha*, car le social et l'environnemental qui en recèlent déjà, sont directement corroborés avec les démarches de progrès de maturation et de motivation insérées dans un champ de cohérence socio-économique. Dès lors, les entreprises prendraient mieux en compte le social et l'environnemental ainsi que les exigences du marché tels que nous l'avons explicité, au lieu de se comporter pour maximiser des profits immédiats, pourraient receler un alpha supérieur et

---

<sup>1045</sup> Sharpe, W. F. Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risks; The Journal of Finance, 19, September 1964, pp. 425-442

<sup>1046</sup> Lintner, J. The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stocks portfolios and capital budgets, Review of Economics and Statistics, 47, February 1965, pp. 13-37



seraient génératrices de revenus ainsi que de plus-values supérieurs pour l'actionnaire que ces derniers.

Même si ce raisonnement pourrait induire une vision trop instrumentale de la RSE, il n'en demeure pas moins que le coût de la RSE serait, pour les entreprises, bien inférieur au coût de l'irresponsabilité sociétale des entreprises et des risques (réputation, marque, services, sécurité sanitaire...) induits par un comportement non responsable. Les entreprises peuvent donc s'engager dans la RSE tout en appliquant une stratégie d'Auteur pour déboucher sur un accroissement de la « shareholder value ». C'est donc aussi à ce titre, que la RSE pourrait devenir dès lors la plus forte exigence du marché.

### *5.3.3. D Entre société et marché, une vision consensuelle*

Nous avons plutôt une vision consensuelle pour la RSE et le rôle qu'elle devrait assumer vis à vis des demandes de la société et des exigences du marché. Nous estimons donc qu'intérêts privés et intérêt public sont conciliables.

En effet, si la RSE devient une exigence du marché, c'est aussi parce qu'elle devient une demande de la société. C'est le risque ou l'avantage découlant de la demande des parties prenantes et des actionnaires qui peut, en affectant les résultats, la réputation, la valeur d'une entreprise, se transformer en exigence de rentabilité du marché. Pour que la RSE soit une exigence du marché, il faut aussi qu'existe une demande, voire une «contrainte» de la part de la société sous la pression des transformations à effectuer.

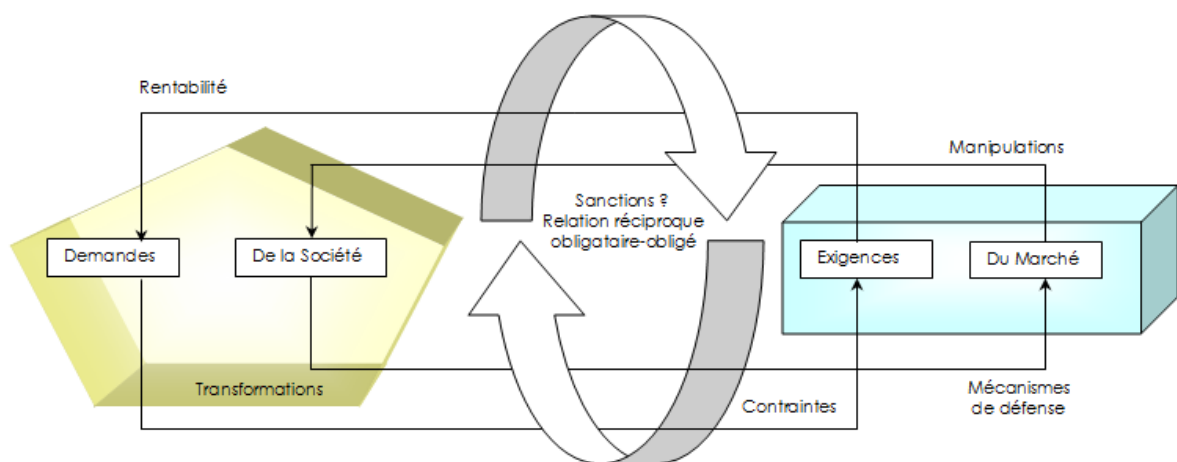
Si la RSE est un instrument, voire une source d'alpha et donc de valorisation pour les entreprises, celles-ci ne la pratiqueront que si elles y trouvent un intérêt et donc s'il existe un vrai risque de sanction - induisant une érosion du cours de l'action et de la shareholder value - de la part des parties prenantes envers une entreprise ayant des comportements non responsables et, a contrario, si elles trouvent un avantage microéconomique et financier à leur action macrosociétale.

Cependant nous nous opposons à l'idée de l'efficacité seule, réelle et à long terme de la contrainte, même si parfois les agents socio-économiques sont de poids trop inégal et demeurent dans une logique de conflit d'intérêts, surtout si l'on devait rester dans une logique d'acteurs au détriment d'une logique d'Auteurs, ces deux logiques n'ayant pas le même niveau de raisonnement.

En effet, l'expérience montre que la logique d'acteurs et de conflits d'intérêts pourrait à elle seule remettre en cause les bons résultats obtenus jusqu'ici avec la RSE, car elle replongerait l'évolution socio-économique dans l'emprisonnement à différents niveaux du cercle vicieux

de la victime et du bourreau. C'est-à-dire à des mécanismes de défense (plaintes et victimisation) face aux manipulations du marché (cf. fig. 5.19 ci-après) qui renvoient à l'attitude qu'adopte le sujet en présence de l'autorité de pouvoir (« potestas ») qui le rend responsable, coupable, à l'opposé de l'expérience et au vécu de responsabilité (Henriot, 1967<sup>1047</sup>).

**Figure 5.19:** Problématique multiniveaux du double jeu victime-bourreau de la RSE



Mais pour qu'il y ait responsabilité, il faut d'abord que « quelqu'un soit là et qui ait à répondre ». Ainsi l'obligation vraie compose une situation dialectique à l'intérieur de laquelle « obligateur » et « obligé » se déterminent réciproquement. L'obligateur peut contraindre mais il n'a pas le moyen d'établir à lui seul le système des relations qui créent le champ éthique de la responsabilité. Ce système satisfait à une interrogation déterminée : celle qui porte sur l'identité de l'Auteur de l'acte. À la question « qui ? » le sujet répond en se désignant. Réponse minimale qui révèle la face subjective d'une déclaration de responsabilité dont la désignation par autrui forme le revers objectif.

Ainsi, le champ de la responsabilité ne s'établit que par l'équilibre de cette double affirmation et non par la contrainte. C'est pourquoi, la prise de responsabilité de l'Auteur revêt souvent

<sup>1047</sup> Henriot, J. *Existence et obligation*; Paris, P.U.F., 1967

l'aspect d'une revendication, voire d'un défi, d'un engagement (Lévy-Bruhl, 1984<sup>1048</sup>). Aussi l'Auteur doit-il gérer son espace-temps, entre chronologie et opportunités, car l'engagement porte sur l'avenir et la responsabilité concerne le passé (...et le présent, mais dans la seule mesure où le présent passe et où l'acte en cours prend consistance de fait accompli).

***S'engager, c'est donc décider à l'avance de se faire responsable de ce que l'on aura fait ou de ce qui demeure à accomplir.*** L'engagement est une responsabilité au futur antérieur, c'est à dire une responsabilité actuelle qui porte sur ce qui a été fait. Mais il ne suffit pas d'en souligner l'intentionnalité rétroversive : il faut inclure le sujet dans son acte (*cf.* Autorat socio-économique). La responsabilité ne met pas seulement en jeu l'avoir-fait ; elle vise encore et surtout le fait ainsi que le vécu de responsabilité, c'est-à-dire l'agir du sujet. Elle soude l'acte, les intentions et les finalités à l'agent, à l'Auteur (Jonas, 1990<sup>1049</sup>). Ainsi l'analyse de l'attitude de responsabilité découvre-t-elle la singularité de l'Auteur, du sujet concret.

Par ailleurs dans la syntaxe de l'éthique, responsabilité et exercice de la fonction sujet ne font qu'un. Au cours du déroulement d'un processus impersonnel, nul jugement de responsabilité ne s'applique, la réponse ne peut être que le fait d'un être capable (capital et potentiel) de faire (Simon, 1993<sup>1050</sup>).

In fine, l'obligation n'aurait donc de sens que par l'attitude qu'adopte à l'égard de l'obligateur un obligé qui se fait obligateur de soi. À partir du moment où le sujet accepte qu'on le fasse responsable, le mouvement par lequel il s'oblige inaugure la relation d'Auteur dans laquelle obligateur et obligé se trouvent conjointement engagés. S'il dénie à l'autorité le droit de lui demander raison de ses actes, nulle coercition ne parviendra à fonder sa responsabilité dans l'ordre éthique. Il n'est responsable que s'il se veut tel...mais le veut-il vraiment ?

En terme de commerce équitable et de développement durable, nous assistons aujourd'hui surtout à une lutte sans merci pour un partage de la valeur ajoutée produite par les entreprises dans un but de maximisation du profit, de la shareholder value, de la diminution des risques.

A contrario, l'adoption d'une démarche de RSE, éthique et équitable ainsi qu'une prise en compte des demandes, qu'elles soient sociales ou environnementales, aurait pour conséquence d'apporter :

- du sens à l'action,

---

<sup>1048</sup> Lévy-Bruhl, L. L'idée de responsabilité; Paris, Alcan, 1984

<sup>1049</sup> Jonas, H. Le principe de responsabilité; Paris, Cerf, 1990

<sup>1050</sup> Simon, R. Éthique de la responsabilité; Paris, Cerf, 1993

- de la confiance à l'agir, c'est à dire de la méfiance initiale (confiance partielle) à la signifiante de l'engagement, de l'investissement (marque de la confiance),
- une assise confirmée et une meilleure évaluation des marchés (analyse, valeur, importance, prix et réalités) sous forme d'un élargissement des perspectives,
- de la légitimation du rôle des entreprises dans la société et une égalité vis-à-vis de la puissance publique et son administration (Agostini, 1978<sup>1051</sup> ; Legatte, 1992<sup>1052</sup> ; Moreau, 1986<sup>1053</sup> ; Drago, 1987<sup>1054</sup>),
- de garantir un besoin de sécurité dissociant faute et responsabilité, qui est un gage de cohérence.

Dans ce cas de figure la lutte de l'entreprise pour son développement ne serait alors plus limitée aux parties prenantes internes à l'entreprise ou directement dépendantes d'elle (salariés, actionnaires, management, clients, fournisseurs...) mais s'étendrait aussi à l'extérieur de l'entreprise. Une partie de la valeur ajoutée de l'entreprise pourrait être réclamée par - et investie dans - les communautés, le voisinage, l'environnement naturel et plus seulement entre les parties prenantes internes à l'entreprise. En ce sens, la théorie des parties prenantes apparaît comme une tentative de construction d'un écosystème élargi des interactions entre l'entreprise et la société.

Ainsi face à la globalisation et au déclin des États, on peut considérer que la RSE participe à une nouvelle régulation de troisième type à base de « soft law » négociée, de logique de partenariat et de corégulation, de nouvelles formes d'action collective et contractuelles visant plus le champ économique qui feraient de l'entreprise une sorte de compromis entre différents Auteurs (agents socio-économiques). L'effacement des États nations d'une part, l'incapacité de la société internationale à élaborer des conventions efficaces et appliquées dans ces domaines d'autre part, favoriseraient ce nouveau type de régulation davantage privatisée (Hepple, 1999<sup>1055</sup>) face aux impasses de la rationalité économique conventionnelle.

En effet, des tensions sont évidentes entre les intérêts économiques immédiats des individus et leur empathie ou leur notion d'équité et de justice. Face à la question de l'engagement de la société à assurer le bien-être des générations futures, la rationalité économique

---

<sup>1051</sup> **Agostini, E.** *L'Équité*; Paris, Dalloz, 1978

<sup>1052</sup> **Legatte, P.** *Le principe d'équité : défendre le citoyen face à l'administration*; Paris, Presses de la Renaissance, 1992

<sup>1053</sup> **Moreau, J.** *La responsabilité administrative*; Paris, P.U.F., 1986

<sup>1054</sup> **Drago, R.** *Répertoire de la responsabilité de la puissance publique*; Paris, Dalloz, 1987

<sup>1055</sup> **Hepple, B.** *A race to the top? International investments guidelines and corporate codes of conduct*, *Comparative Labour Law and Policy Journal*, 20, 1999, pp. 347-363

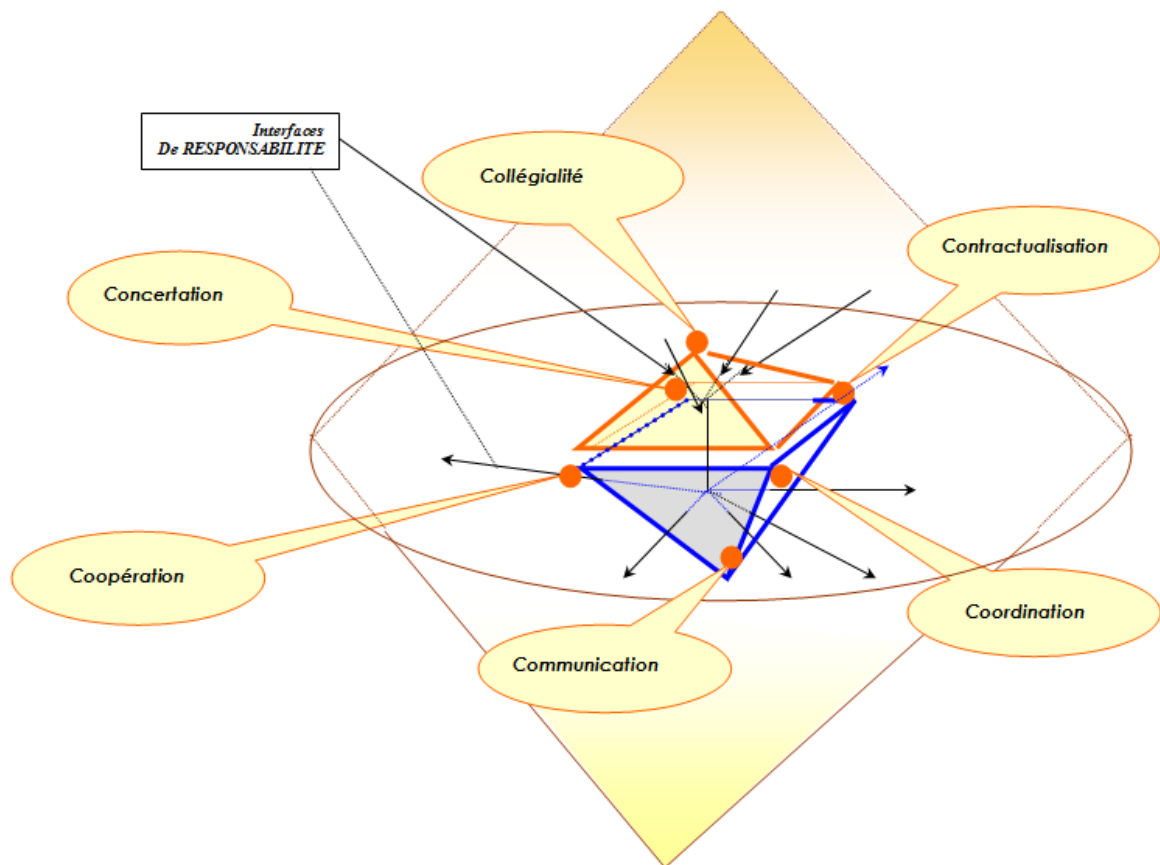
conventionnelle suggère que les individus choisissent « rationnellement » d'investir leur ressource pour leur propre épargne plutôt que pour les générations futures (d'où le risque d'une solution non coopérative).

Collectivement, tous auraient au contraire intérêt à le faire, mais la poursuite de leur intérêt individuel, rationnellement, les en empêchent.

C'est *une première impasse* à laquelle confine la rationalité économique conventionnelle et que seule l'obligation morale ou légale peut aider à contourner. À l'inverse, si l'on suppose que certains individus veulent contribuer aux transferts de ressources intergénérationnelles sans tromper leurs contemporains, comment peuvent-ils être sûrs que ces derniers s'acquitteront aussi de leur part ? Une action individuelle, sans relations structurales Autorales effectives de tous les membres de la société, est naturellement vaine (*cf.* fig. 5.20 ci-après).

*Cette seconde impasse* introduit la question d'une rationalité nouvelle fondée sur l'engagement éthique traduit en principe de comportement Autoral. S'ouvre ici la perspective de l'engagement individuel à travers la concertation collective conduisant aux engagements volontaires et responsables.

**Figure 5.20 : Relations Structurales Autorales : les 6 C**



Dans cette perspective, les processus de décision vont, au-delà de la simple extension des axiomes d'intérêt individuel (égoïste), vers l'intégration de convictions éthiques et de conventions sociales. Le développement durable sera perçu comme un processus vécu par les individus, fondé sur une expérience de réciprocité et de sensibilité éthique aux autres parties. Une dimension sociale supplémentaire doit donc être revisitée, celle de la résolution de conflit où, selon Juan Martinez-Alier et Martin O'Connor (1999), les choix sont de « quelle soutenabilité et pour qui ». Plus nous accroissons notre connaissance économique et scientifique, plus il devient clair que nous ne pouvons pas assurer la conservation de chaque espèce, écosystème et patrimoine naturel.

Il est nécessaire de structurer les idéaux de la prise de décision en termes de compromis et de justice autour de ce que Warren Samuels dénomme la « distribution de sacrifice » inévitable mais socialement acceptée (1992<sup>1056</sup>). Un engagement en matière de développement durable, individuellement exprimé, doit trouver une expression collective et s'accommoder aux préoccupations des autres parties. Dans des situations d'indétermination et de conflit (qui sont

<sup>1056</sup> Samuels, W. *Essays on the Economic Role of Government*, vol. I : Fondamentals et vol. II : Applications, Londres, MacMillan, 1992

celles qui se trouvent associées à la maîtrise des risques environnementaux), plusieurs engagements différents doivent être identifiés, explorés et négociés.

Des choix difficiles et des compromis entre des principes divers doivent alors être réalisés, tant au niveau de la société qu'au niveau de l'individu, exigeant en cela un nouveau type de gouvernance, car les objectifs de développement durable « ne peuvent pas être remplis uniquement par des actions au niveau communautaire, mais davantage sur la base du partage de responsabilité à tous les niveaux de la société... » (Handy, 1995<sup>1057</sup>). ***L'argumentation repose sur le principe de cohérence et de subsidiarité combinés avec le concept de responsabilité partagée.***

Ainsi pour compléter ces principes, l'appréhension de la demande sociale en matière d'environnement et de développement durable devient dès lors une priorité. Selon Mark Sagoff (1998<sup>1058</sup>), pour aborder la demande sociale, deux ordres de considérations interviennent :

- 83 celles qui portent sur les préférences individuelles telles qu'elles sont exprimées par les choix de l'agent socio-économique, et partant du consommateur dans une situation donnée ;
- 84 les considérations concernant l'avis de l'individu en tant que membre de la collectivité, c'est-à-dire fort de son statut de citoyen au niveau local, national et même planétaire (Faucheux et Noël, 2000<sup>1059</sup>).

Sur cette base, la question des processus décisionnels est de plus en plus analysée en termes de concertations et de délibérations, et pas seulement comme agrégats de comportements stratégiques (Norgaard, 1994<sup>1060</sup>). Ce que l'on recherche, ce sont avant tout de nouvelles procédures d'apprentissage et de délibération pour l'aide à la décision, la définition et l'évaluation des politiques, visant ainsi à encourager les individus à travailler ensemble et à construire des futurs communs. Cela nous renvoie à l'élaboration et à la mise en œuvre de processus sociaux de concertation (Faucheux et O'Connor, 2000<sup>1061</sup>).

---

<sup>1057</sup> **Handy, C.** Le temps des paradoxes, Paris, Ed. Village Mondial, 1995, pp. 113-127

<sup>1058</sup> **Sagoff, M.** Aggregation and deliberation in valuing environmental goods : a look beyond contingent pricing, in *Ecological Economics*, vol. 24, n° 2-3, 1998, pp 193-213

<sup>1059</sup> **Faucheux, S.; Noël, J.-F.** L'Économie des ressources naturelles et de l'environnement, Paris, Armand Colin, 1995

<sup>1060</sup> **Norgaard, R.** Development Betrayed : the End of Progress and a Coevolutionary Revisioning of the Future, Londres, Routledge, 1994

<sup>1061</sup> **Faucheux, S.; O'Connor, M.** Technosphère vs écosphère. Choix technologiques et menaces environnementales : signaux faibles, controverses et décisions, in *Futuribles*, n° 251, 2000, pp. 29-59

Tenir compte des intérêts divergents des différentes parties prenantes dans un dialogue en temps réel fournit une base pour aider les décideurs dans l'évaluation des risques environnementaux, dans la hiérarchisation et la révision des actions nécessaires à leur maîtrise (Porter et Van der Linde, 1995<sup>1062</sup>). Un tel mode de gouvernance n'implique ni un changement dans le lieu de responsabilité ultime pour la prise de décision, ni une diminution de la responsabilité des décideurs.

Au contraire, ces derniers ont une responsabilité accrue pour assurer l'adéquation des procédures par lesquelles l'apprentissage collectif et l'action coordonnée peuvent être atteints. La concertation circonscrit le domaine de l'acceptable. Dans cette perspective, « le processus de construction et de mise en œuvre de la décision devient aussi important que la décision elle-même », (le comment importe autant que le quoi (Bailly, 1998<sup>1063</sup>). C'est précisément ce que tente de modéliser l'Autorat socio-économique.

Enfin dans ces derniers développements, la RSE apparaît aujourd'hui comme la traduction microéconomique la plus « visible » du développement durable.

C'est pourquoi notre modèle Autoral rend compte d'une tripartition :

- 85 elle pourrait, dans les années qui viennent, se diffuser à la fois en aval, dans une direction microsociologique, c'est à dire vers ce que l'on pourrait appeler une RSI : « une Responsabilité Sociétale des Individus »,
- 86 au centre, en tant qu'interface Autorale d'une RSE renouvelée,
- 87 en amont, dans une direction macrosociologique, vers une Responsabilité Sociétale des États.

Cette structuration innovante se trouve de plus en plus étayée par une actualité plus récente qui nous suggère, à défaut d'une certaine compréhension extensive, au moins une prise de conscience des phénomènes socio-économiques sur les trois niveaux, tels que les conséquences de la non responsabilité sociétale dans les scandales du sang contaminé, de la canicule de l'été 2003, de la vache folle, de l'amiante, des commandites du gouvernement libéral canadien, de la Charte de l'Environnement et des engagements de Kyoto... les États semblent (enfin...) de plus en plus mis en cause dans ces affaires. Ils seront aussi notés et évalués désormais dans ces domaines (Droits de l'Homme, corruption, environnement,

---

<sup>1062</sup> **Porter, M. E. ; Van der Linde, C.** Toward a New Conception of the environment-competitiveness relationship, in Journal of Economic Perspectives, vol. 9, n° 4, 1995, pp. 97-118

<sup>1063</sup> **Bailly, J.-P.** Prospective, débat, décision publique, Journal officiel de la République Française, Avis et rapports du Conseil économique et social, Paris, extrait du rapport n° 16, 1998, pp. 13-129



développement durable...), par des ONG, des agences de notation privées, des centres de recherche, l'OCDE...

On voit bien ce que doit signifier la défense du principe de responsabilité. Sans preuve de l'existence d'une responsabilité réelle inscrite dans l'être et le vivant du sujet (Passet, 1979<sup>1064</sup>), dans son Autorat, ainsi que dans la justice (Rawls, 1972<sup>1065</sup>), on ne devrait se résoudre qu'à reconnaître le caractère idéal de la notion.

Posant le sujet et le liant à lui-même, la responsabilité introduit le sérieux, apporte du sens dans l'existence, car la responsabilité n'est pas qu'un fait, ni qu'une idée. Elle se fonde sur un postulat : celui de l'identité personnelle du sujet proclamé responsable, conscient et apte à assumer ses décisions ainsi que les conséquences de celles avec qui il est lié. La responsabilité pénale enchaîne l'accusé d'hier au coupable d'aujourd'hui car l'éthique requiert cette permanence substantielle, cette continuité du sujet dans le temps qu'exprime le pronom personnel.

A l'opposé, l'irresponsable se délie de toute obligation. Il y a défection du sujet, annulation de l'acte : sans sujet, pas de verbe. À ce désert que crée la désertion s'oppose la présence du responsable, signe de son engagement.

Nous avons commencé en notant qu'être responsable, c'est assumer des/ses choix, des incertitudes et des risques, c'est répondre, c'est se porter garant (*re-pondere*) mais comme nous venons de le voir, c'est surtout avoir du respect et être sérieux face à la morale, c'est grandir...

Gandhi disait que « ...si nous continuions à valider la loi du Talion, œil pour œil et dent pour dent...le monde finirait aveugle et affamé... ».

C'est malheureusement le chemin qu'emprunte l'humanité, parce qu'elle se défait de la morale, répugne volontiers et trop souvent au sérieux de la responsabilité sans même penser aux conséquences de son attitude. En l'absence de courage personnel, n'est-ce point la justification même de l'acte qui perd son support ? Non seulement la responsabilité introduit le sérieux dans l'existence mais elle fonde la possibilité même d'une vie morale et entrepreneuriale pour un gain d'autonomie (Dess et Lumpkin, 2005<sup>1066</sup>). Il n'y a donc pas plus de moralité sans sérieux que de moralité sans sujet.

---

<sup>1064</sup> Passet, R. *L'Économique et le vivant*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 1979

<sup>1065</sup> Rawls, J. *A Theory of Justice*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1972

<sup>1066</sup> Dess, G. G.; Lumpkin, G. T. *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, Academy of Management Executive, vol. 19, N° 1, 2005, pp. 147-156

Ce qui nous constitue comme sujet et comme groupe, ce qui développe notre intelligence collective et personnelle, c'est être Auteur de notre vie.

### 5.3.3. *E RSE et Stratégie d'Auteur*

**En premier lieu**, le lien entre stratégie d'auteur et RSE se situe au niveau de l'analyse et de la mesure. Ainsi tout résultat, tout « rating » de responsabilité provenant d'une mesure, nécessite la définition au préalable d'un cadre légitimant le sens, la signification des notes obtenues et des organismes indépendants à même de mesurer, de noter les actions des entreprises (Gonzague et Touboul, 2003<sup>1067</sup>).

En ce qui concerne la mesure de la RSE, force est de constater que la diversité de la culture d'origine (milieu associatif, fondation religieuse, milieu financier...) des organismes d'analyse sociétale a probablement empêché, jusqu'à aujourd'hui, la création de catégories de " noteurs " clairement identifiables.

Ces organismes ont tous en commun de réaliser à leur manière une analyse des pratiques et des performances sociétales des entreprises. Ces organismes se distinguent également par leur statut. Il faut distinguer les départements internes dédiés (département " in house ") de gestionnaires de fonds, qui ont été créés pour leur permettre de distribuer leurs propres fonds, des organismes à but non lucratif, à connotation souvent militante, des organismes à but lucratif, qui ont développé une activité de notation sociétale ou une activité de conseil, dont le rating est un volet de l'activité.

**En second lieu**, même si les méthodologies des agences de notation sont de mieux en mieux établies et standardisées, leurs approches différentes renvoient à des résultats très ciblés et ne rendent de loin pas compte de l'engagement général et des comportements de l'entreprise.

Ainsi nous avons :

**A. l'approche de la " sélection "**<sup>1068</sup> qui se décline en trois variantes :

88 **la variante positive** consiste à sélectionner les entreprises d'après un ou plusieurs critères prédéfinis : par exemple, un fonds environnemental n'applique comme critère " éthique " que le seul critère environnemental, tandis qu'un fonds " emploi " n'applique que le critère " création d'emploi ".

89 **la variante négative** consiste à exclure de fait certaines entreprises en raison de leur activité d'après un ou plusieurs critères prédéfinis. Le plus souvent ce sont les entreprises

---

<sup>1067</sup> **Gonzague, A. ; Touboul, S.** Vous avez dit entreprises responsables ?, Paris, Éd. Vie & Cie, 2003

<sup>1068</sup> **Sélection Processus** qui revient à inclure ou exclure des entreprises selon que celles-ci répondent ou non à des critères sociaux, environnementaux ou éthiques.

ayant une activité dans des secteurs d'exclusion (armement, tabac, alcool, nucléaire, pornographie...).

90 **la variante " best in class " ou " développement durable "**, consiste à sélectionner les " meilleures " entreprises de chaque secteur d'activité d'après des critères déterminés. La plupart recueillent et étudient les informations concernant la politique de ressources humaines, la politique envers les clients et fournisseurs, la politique envers la société civile, la politique environnementale (Laville, 2002<sup>1069</sup>) et le respect des règles de gouvernance d'entreprise.

B. **l'approche mixte**, qui revient à mixer ces trois variantes pour obtenir un " panaché ", avec, par exemple, l'exclusion de certaines entreprises au-delà d'un certain pourcentage de chiffre d'affaires dans certains secteurs d'activité. D'autres organismes se sont dotés d'une méthode pour établir un " sustainability scenario " (Ferone, 2001<sup>1070</sup>), qui leur permet d'identifier les enjeux émergents d'un secteur et de mieux anticiper les risques et opportunités que présente une entreprise.

De telles divergences nuisent foncièrement à l'application et au contrôle de la loi NRE<sup>1071</sup> 2001, ainsi qu'aux retombées positives de la RSE pour toute la communauté, individus et entreprises. De plus l'absence de comparaisons possibles est évidemment une limite importante à l'exercice (Igalens et Joras, 2002<sup>1072</sup>). Que signifie, par exemple, pour un groupe comme Accor de consommer 1,7 GWh d'énergie par an ? Par ailleurs, la liste d'exemples masque souvent l'absence d'une politique ou, du moins, l'absence d'indicateurs pertinents permettant d'évaluer la performance sociétale de l'entreprise. S'il reste encore difficile d'établir une corrélation entre qualité d'un rapport et qualité des pratiques, on peut toutefois déjà vérifier l'effectivité du « reporting<sup>1073</sup> », si toutefois l'organisation et les opérations sont

---

<sup>1069</sup> Laville, E. L'entreprise verte, Paris, Village mondial, 2002

<sup>1070</sup> Ferone, G. Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise, Paris, Éd. d'Organisation, 2001

<sup>1071</sup> **Loi NRE** Votée en 2001, la loi sur les nouvelles régulations économiques (art. 116) oblige les entreprises françaises cotées à rendre compte dans leur rapport annuel des conséquences sociales et environnementales de leur activité dès l'exercice 2002. KPMG, PricewaterhouseCoopers et Novethic ont déjà souligné l'implication très inégale des entreprises du CAC 40+ : si environ un tiers d'entre elles a fourni un nombre important d'informations, la plupart a répondu de façon insuffisante. Le gouvernement a confié à Entreprises pour l'environnement (EPE), Orée et l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) l'établissement d'un bilan critique de l'application de la loi dans la perspective de son adaptation. Le rapport a été publié fin 2003. Pour en savoir plus : [www.pwc.com/fr](http://www.pwc.com/fr), [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), [www.cfie.net](http://www.cfie.net),

<sup>1072</sup> Igalens, J. ; Joras, M. La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel, Paris, Éd. d'Organisation, 2002

<sup>1073</sup> AFNOR Responsabilité sociale des entreprises. Lignes directrices pour le développement, Paris, AFNOR, 2002

clairement identifiable<sup>1074</sup> ce qui est le cas avec le Quadrivium Autoral comme moteur de gestion de l'entreprise.

Aussi pour plus de pertinence, faut-il alors réglementer le marché de la notation extra-financière (Dion, 2001<sup>1075</sup>) ?

Sans avoir pour vocation à condamner ou promouvoir telle ou telle méthode, l'Autorat socio-économique et son programme s'accordent avec l'ORSE<sup>1076</sup> en marquant les préférences suivantes :

- promouvoir le concept de notation " best in class ", et ce au détriment de l'approche " d'exclusion " ;
- promouvoir l'idée selon laquelle il existe un lien entre la performance sociétale et la performance économique de l'entreprise ;
- inciter les agents de la notation à être transparents sur la nature de leurs critères d'évaluation, ainsi que sur leur pondération.

Au-delà de ces remarques, il faut tout de même être conscient que le modèle anglo-saxon reste encore aujourd'hui largement dominant car il se base sur le jeu des acteurs soumis à divers contraintes, conflits d'intérêts et des pouvoirs. En effet, certaines préoccupations sociétales sont différentes aux Etats-Unis et en Europe, et ne peuvent être abordées de la même façon. En particulier, les questions de diversité culturelle au sein des entreprises (tradition orale versus écrite, place des femmes et des minorités) sont très présentes dans le débat aux Etats-Unis, alors qu'en France, le principe de non-discrimination interdit souvent de communiquer les chiffres relatifs à ces questions et relèvent bien souvent d'exercice de manipulations.

Alors en quoi une entreprise pourrait-elle s'arroger, après d'indispensables efforts, cette qualité de responsabilité, pourrions-nous définir une charte des droits et des devoirs de l'entreprise, une sorte de nouveau contrat Autoral de l'entreprise qui ferait d'elle une entreprise citoyenne ? Cependant avant de pouvoir qualifier l'entreprise de citoyenne, sans

---

<sup>1074</sup> **Collectif** Codes de conduite des multinationales : outils de progrès social ou coup de pub ?, Paris, Réseau solidarité, 2003

<sup>1075</sup> **Dion, M.** Responsabilité sociale de l'entreprise et déréglementation, Montréal, Guérin, 2001

<sup>1076</sup> **ORSE** L'ORSE ([www.orse.org](http://www.orse.org)) est une association créée en juin 2000 par une vingtaine de grandes entreprises, d'investisseurs et de gestionnaires de portefeuille. Le développement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a entraîné la multiplication des organismes chargés d'analyser les entreprises selon leurs performances sociétales. Qui sont ces organismes ? Quelles sont leurs méthodes ? Comment l'analyse sociétale est-elle utilisée ? Le Guide des organismes d'analyse sociétale, publié par l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (Orse), les Entreprises pour l'environnement (EPE) et l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), répond à ces questions. Ce guide des organismes d'analyse sociétale (et son complément Evolutions récentes des organismes d'analyse sociétale et environnementale) sont coédités par l'Orse, l'Ademe et l'EPE, 2001.

doute est-il plus urgent de s'interroger sur la citoyenneté dans l'entreprise et de l'entreprise, à savoir son comportement dans la cité et sa responsabilité vis-à-vis du corps social.

Être citoyen, c'est accepter des devoirs en échange de droits, c'est-à-dire des devoirs vis-à-vis de la société dans la globalité de ses échanges économiques et sociaux. C'est être Auteur et c'est sur la prise en compte de cette responsabilité qu'il faut interroger.

En effet, comment l'activité de l'entreprise, ses produits et ses services contribuent-ils par des échanges matériels et non matériels, monétaires et non monétaires, marchands et non marchands au développement économique et social durable ? Pour y répondre, la stratégie d'Auteur permet à l'entreprise de produire un bilan sociétal qui va au-delà des bilans économiques et financiers classiques et du bilan social de l'entreprise.

Cette capacité de production du bilan sociétal via la stratégie d'Auteur est un élément central du management stratégique car l'interface Autorale de l'entreprise va pouvoir être « radiographiée » dévoilant l'existant, les forces et faiblesses de la participation proactive, active ou passive de l'entreprise à la vie sociétale et économique. En d'autres termes, c'est une tentative de compte rendu d'une transparence globale de l'organisation et des opérations de l'entreprise.

Une méthodologie éprouvée par le CJDES a permis de dégager une grille de lecture, comprenant :

- 91 les domaines d'interrogations indispensables (<sup>1077</sup>),
- 92 une arborescence de sous-thèmes,
- 93 la création d'indicateurs définis par des critères (<sup>1078</sup>) que l'entreprise doit renseigner.

Nos travaux révèlent un intérêt manifeste de nombreuses entreprises à ausculter leurs comportements, leurs résultats et leurs modes d'organisation, à confronter leur imaginaire avec la réalité. Certaines ont déjà accepté le principe d'un bilan sociétal contradictoire entre la perception de la direction et celle des salariés et de leurs représentants.

Cela montre également l'importance de la création de nouveaux outils d'appréhension des réalités complexes d'une entreprise qui doit permettre d'améliorer non seulement la performance globale et de générer de la croissance, mais aussi d'accroître la connaissance, le dialogue, la mobilisation, la communication.

---

<sup>1077</sup> **9 Domaines d'Activités** Activité et relations clients ; gestion économique ; anticipation+, innovation+, prospective ; production, organisation du travail ; Ressources humaines+ ; acteurs internes, citoyens de l'entreprise ; environnement humain, social et institutionnel ; environnement biophysique ; finalités, valeurs, éthique., Paris, CJDES, 2002

<sup>1078</sup> **16 critères** Seize critères qui vont de l'éthique à la viabilité en passant par l'efficacité, la créativité, la satisfaction et la solidarité., Paris, CJDES, 2002

La stratégie d'Auteur et le bilan sociétal se veulent des outils d'aide à la décision, une réponse à ces défis. Ainsi au-delà des imperfections des outils et notamment la difficile élaboration d'une stratégie d'Auteur, il y a une démarche, une ambition : remettre l'individu au coeur de nos préoccupations, développer la responsabilité globale et favoriser les liens sociaux intégrateurs de sens et porteurs de liens dans nos entreprises.

Aussi, pour répondre à ces défis, les entreprises souhaitent disposer de réponses efficaces et accessibles, afin notamment de crédibiliser leur démarche face aux exigences et aux difficultés répertoriées, les principales concernent l'impact des activités sur les sous-traitants et les autres partenaires « externes » de l'entreprise. L'inclusion des sous-traitants, si elle pose des difficultés d'accès à l'information, est indispensable pour assurer la dynamique de progrès auprès des PME-PMI et pour traiter le coeur des problèmes rencontrés par certains secteurs (automobile, packaging, distribution...).

Par ailleurs, il serait intéressant de réfléchir au meilleur moyen d'impliquer les parties prenantes dans la réflexion sur les différents enjeux sociétaux de l'entreprise.

Un système satisfaisant de négociation devrait donc répondre aux caractéristiques suivantes :

- ***être évolutif***, pour permettre l'intégration régulière de nouveaux indicateurs en fonction des modifications des aspirations des parties prenantes (aussi par exemple en matière de diversité culturelle, point qui n'est généralement pas correctement traité) ;
- ***être souple***, car beaucoup d'agents ne sont pas encore outillés pour consolider au niveau mondial des données économiques, sociales et environnementales (seules les données financières et comptables sont plus ou moins consolidées de manière acceptable par les entreprises cotées, mais quant est-il pour les autres ?) ;
- ***être adapté*** aux différents secteurs d'activité (les problèmes de développement durable ne sont pas les mêmes dans la fabrication de ciment, la grande distribution, l'extraction de pétrole, la banque, le transport de voyageurs ou le tourisme, si bien que les indicateurs sur lesquels reporter devraient correspondre à la nature de l'activité exercée) ;
- ***être adaptable*** à une diversité de statuts d'opérateur (l'outil de négociation devrait pouvoir être utilisé par les collectivités et les services publics, les Etats, les ONG, ou encore par l'économie sociale). Des adaptations de l'outil quant à la mesure de la performance économique sont donc à prévoir, selon le but lucratif ou non de l'opérateur considéré ;

- ***permettre la comparaison*** entre opérateurs économiques du même secteur. Ceci milite pour que les opérateurs assujettis à l'obligation de « reporting » se réfèrent à des standards internationaux de source privée (par exemple GRI, SA 8 000, etc.) ou publique (du type Global Compact, principes directeurs de l'OCDE, etc.), ou à des standards sectoriels (GRI adapté à la finance, par exemple).

Aujourd'hui, aucun standard ne peut prétendre s'imposer. Nous avons pris le pari d'innover et de ne pas attendre afin de fournir un outil et une stratégie leur permettant de fournir l'information avec un référentiel Autoral particulièrement pertinent sur lequel ils peuvent être étalonnés et lever en plus une incohérence.

En effet, la loi et le décret NRE, en incorporant le rapport social et environnemental au rapport financier, ont mis le doigt sur une incohérence : le rapport financier fait l'objet d'un audit et d'une certification par les commissaires aux comptes ; le rapport social et environnemental, lui, repose sur du déclaratif pur, de la part de l'entreprise, et aucun tiers ne garantit l'exactitude ou la véracité des informations. Quelle crédibilité, dans ces conditions, des partenaires et le grand public accorderont-ils à ces rapports ?

En dehors de l'Autorat socio-économique, la réponse est d'autant moins évidente que les entreprises sont encore peu enclines au changement et d'autant moins disposées à payer l'intervention de tiers certificateurs en sus des commissaires aux comptes, et qu'en outre très peu d'agents, à l'heure actuelle, n'ont la formation ni les compétences pour aborder des audits sociaux et environnementaux, et encore moins les compétences pour certifier les rapports. La flexibilité dont il convient de faire preuve en ce qui concerne les négociations et le reporting s'impose d'autant plus que l'objectif.

Ce dernier est à terme, d'inciter toutes les entreprises et organisations à fournir des informations sur les conséquences sociales et environnementales de leur activité, et en particulier les PME ainsi que les administrations, et non pas seulement les entreprises concernées par la loi NRE.

Sans oublier que l'interprétation même des standards peut prêter à confusion, en fonction des préférences sociales et culturelles actuelles, et surtout de servir d'alibi pour se différencier ; ce qui, dans un premier temps, devrait être au pire bénéfique aux exigences du marché....

En fonction de ses évaluations, nous n'avons pas effectué d'analyse de RSE en tant que tel dans les différents terrains de recherche-interventions. Cependant l'ascendance Autorale est un concept majeur dans la stratégie d'auteur, car il regroupe à la fois la question des finalités de l'action, son orchestration et surtout l'évolution des processus identitaires (*cf.* tableau 5.05

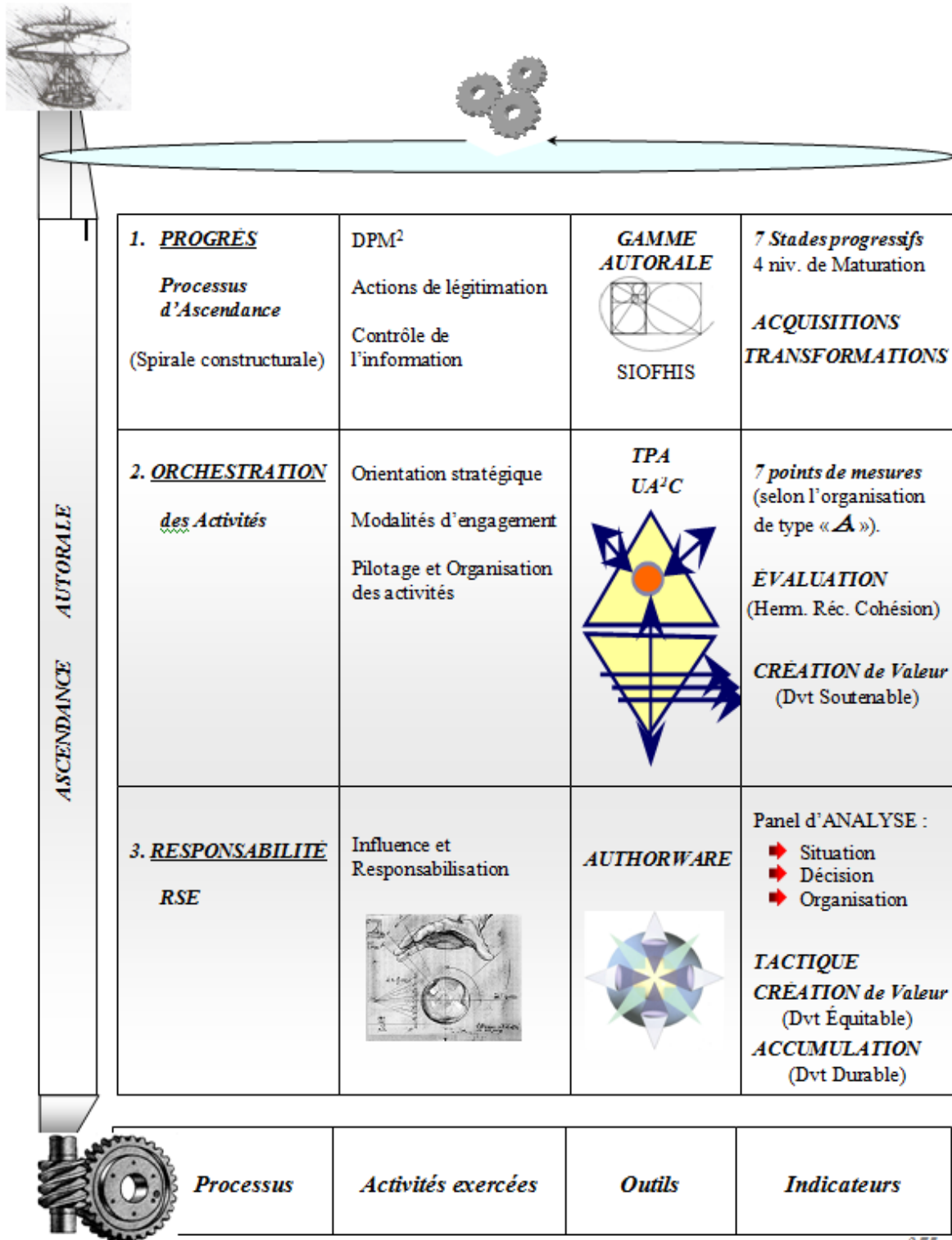
ci-après). Ces derniers sont essentiels à la capacité d'influence et d'orientation dans la réalisation de performances et de croissance.

Dans le prochain volet, les lignes du projet Autoral seront détaillées en reprenant les différents points de la structure, de l'intelligence et de l'Ascendance Autorale qui ont été explorées jusqu'ici dans le cadre de l'expérimentation.

***Tableau 5.05*** : Récapitulatif de l'***Ascendance Autorale***

(processus, activités socio-économiques exercées, outils et indicateurs de mesure)





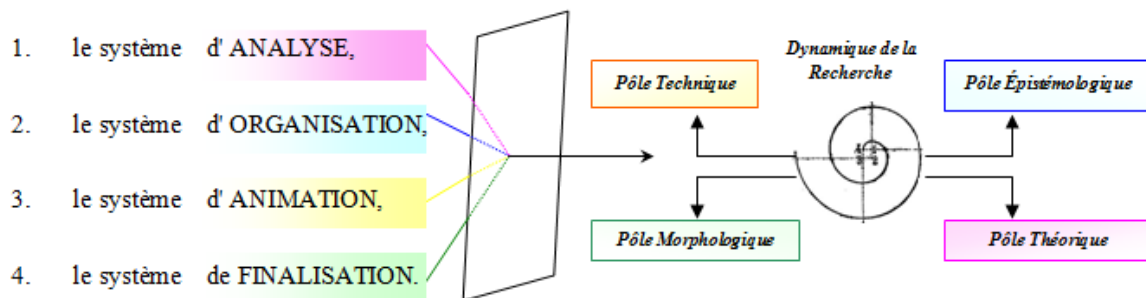
## 6. Projet Autoral

Le projet Autoral de cette recherche s'articule autour des travaux de Savall et Zardet, Martinet, Thiéart, Perroux et de Piaget, en remettant le rôle de l'homme, le contexte des performances et de croissance ainsi que les finalités sociales en interaction avec les

spécificités organisationnelles (structures-fonctions et dysfonctions), opérationnelles (savoir-agir, comportements et coûts cachés) ainsi qu'environnementales, au centre des processus stratégiques. L'épanouissement et l'accomplissement de l'homme, de l'Auteur et de ses motivations, la création de richesses sont pour nous la base des préoccupations du management stratégique.

Or il se trouve que cette vision est entièrement et concrètement compatible avec les projets de croissance et de création de valeurs. Ainsi, plutôt que d'être à la recherche et à la merci de facteurs particuliers à la source de la réalisation des objectifs, nous sommes d'avis avec les auteurs précités, que ***ce sont les richesses humaines qui sont à la base de création de valeur***, c'est l'adéquation entre stratégie, gestion et un ensemble de caractéristiques du management socio-économique (stratégie d'Auteur) qui mène au succès en fonction d'une organisation donnée (Thiétart, 1979<sup>1079</sup>; Ansoff, 1979<sup>1080</sup>; Schendel et Hofer, 1979<sup>1081</sup>) et d'une intelligence collective (mise au service de savoirs combinatoires).

Ainsi, pour Tabatoni et Jarniou (1975<sup>1082</sup>), la gestion d'une entreprise repose sur quatre systèmes :



C'est ce que reprendra le projet Autoral en adaptant ces quatre systèmes au modèle quadripolaire de recherche afin de disposer d'un ensemble intégré d'outils : « *l'Authorware* » pour répondre aux besoins des praticiens dans le cadre des recherche-interventions.

En ce qui concerne cette modélisation « empirique » à but d'expérimentation, rappelons qu'instituer, combiner, coordonner un agencement de ressources pour faire fonctionner un ensemble, sont des fonctions qui ont été déjà largement explorées, validant le fait que sans analyse et sans organisation, point d'efficience (atteinte des buts) et sans animation ni de finalisation, point d'efficacité (compétitivité, atteinte des objectifs de productivité).

<sup>1079</sup> Thiétart, R.A. New challenges for strategic management, in International Studies of Management and Organization, N° 8(4), 1973

<sup>1080</sup> Ansoff, I. Strategic Management, Londres, Macmillan, 1979

<sup>1081</sup> Schendel, D.E. ; Hofer, C.W. Strategic management. A new view of business policy and planning, Boston, Brown and Co, 1979

<sup>1082</sup> Tabatoni, P. ; Jarniou, P. Les systèmes de gestion, politiques et structures, Paris, PUF, 1975

De plus, cette approche systémique se rapporte à Wiener (1970<sup>1083</sup>), précurseur de la théorie cybernétique, qui estime que la nature et la société ont une tendance naturelle à se diriger vers le chaos, démontrant ainsi la légitimité du concept et en particulier celui l'entropie<sup>(1084)</sup> positive appliquée aux entreprises en fonction de l'atteinte de performances et de croissance.

Selon Wiener, la machine, l'entreprise, tout comme l'organisme vivant, est un dispositif qui semble résister localement et temporairement à la tendance générale d'un accroissement de l'entropie (du désordre). Par sa capacité de prendre des décisions (processus stratégiques), elle peut produire autour d'elle une zone locale d'analyse et d'organisation dans un monde où la tendance générale est au chaos.

Il est donc crucial de montrer que l'Auteur se caractérise :

- ***par sa capacité d'œuvrer*** en terme d'entropie négative (capacité de s'organiser) via ses visions (représentations de ses motivations ainsi que ses besoins [DPM<sup>2</sup>]) et ses capacités interprétatives,
- ***par sa capacité de se développer*** via son management stratégique et son expertise (savoir-agir, expérience),
- ***par sa capacité d'évoluer*** via l'apprentissage et l'intelligence collective.

Son organisation se doit donc de réaliser des objectifs (management stratégique, finalisation), de vivre et de maintenir son existence (durabilité et pérennité), de se développer et de se renouveler, de s'adapter et de communiquer avec l'environnement. Pour cela l'organisation crée (la fonction crée l'organe), elle a besoin d'une visibilité claire de son environnement interne-externe et de ses projections, elle nécessite une accessibilité directe aux ressources-clés, elle doit constamment adapter une structure spatio-temporelle en terme de fonctionnalités pour répondre à des opportunités et réaliser des opérations planifiées.

C'est pourquoi nos préoccupations majeures, reflétées dans chacune des directions de notre recherche, sont de nature relativement homogène et peuvent se résumer comme visant :

- à un effort de définition, de conceptualisation et d'évaluation des variables stratégiques Autorales (mise en évidence des facteurs clés de succès des organisations) ;

---

<sup>1083</sup> **Thiétart, R.A.** New challenges for strategic management, in International Studies of Management and Organization, N° 8(4), 1973

<sup>1084</sup> **Entropie:** Caractéristique du degré de désordre d'un système. L'accroissement de l'entropie d'un système physique isolé caractérise une perte d'énergie.

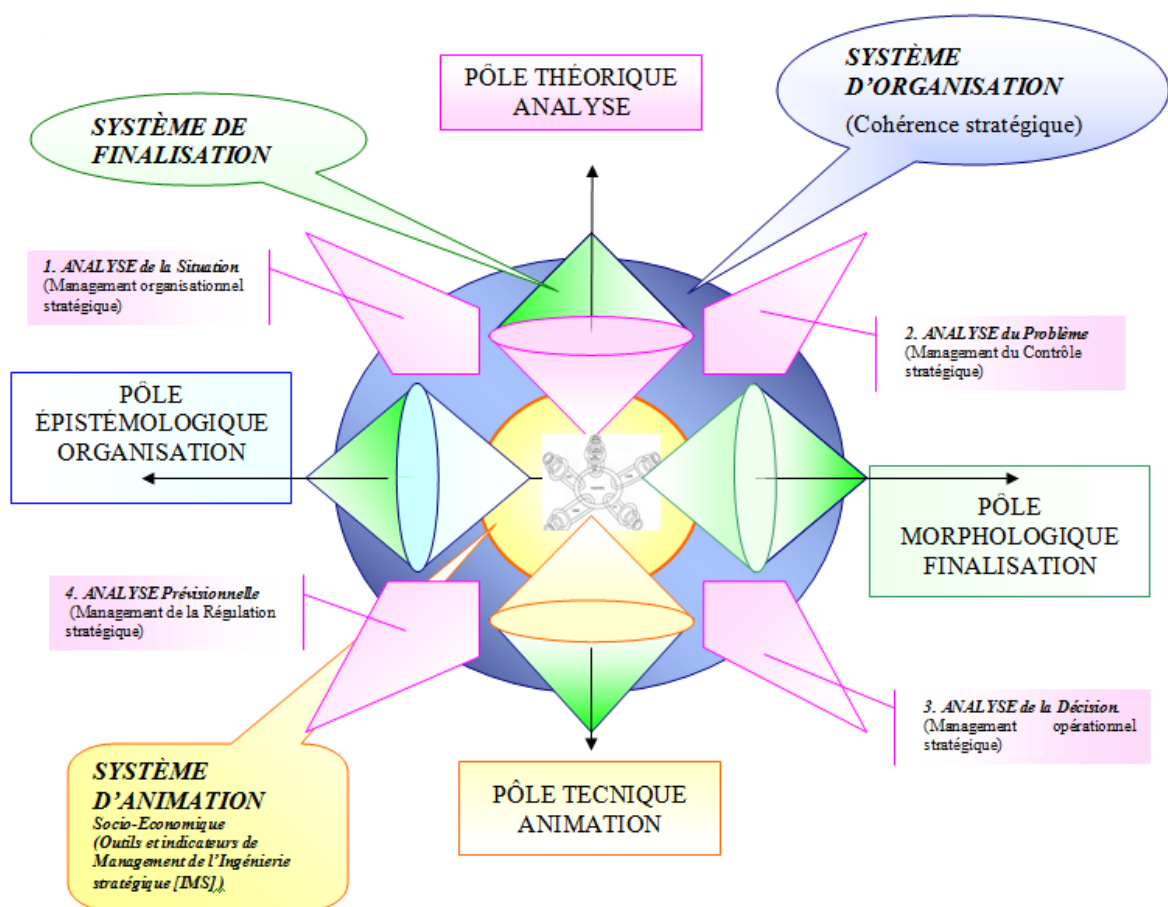
- à légitimer nos préoccupations portant sur l'élaboration de fondements conceptuels solides qui permettent de construire, pas à pas et à partir des préoccupations des praticiens, un véritable corps paradigmatique Autoral ;
- à valider nos points d'analyse qui se sont surtout concentrés sur l'interface humaine et sociale, préfigurant des travaux ultérieurs sur des problématiques telles que la gestion des conflits l'édification de la paix.

C'est ce que nous allons voir dans la section qui suit.

## 6.1 Projet managérial

*L'Authorware* (analyse, organisation, animation, finalisation) est la « caisse à outils » du projet Autoral. Il puise ses caractéristiques dans les grandes théories socio-économiques des organisations, du modèle quadripolaire de recherche et des catégories managériales qui sont mobilisées par le stratège.

**Figure 6.01** : Schéma de l'Authorware



Ces catégories déterminent pour l'essentiel la stratégie et les décisions d'envergure que l'entreprise est amenée à prendre pour, selon les situations, préserver sa survie, se redresser, poursuivre son développement... «Faire de la stratégie» consiste donc, essentiellement, à placer l'entreprise dans une position, notamment à l'égard des forces concurrentielles, telle qu'elle puisse dégager durablement une performance jugée suffisante par les dirigeants et

autres parties prenantes (actionnaires, personnel, banques...) et qu'elle puisse croître (Martinet, 1983<sup>1085</sup>).

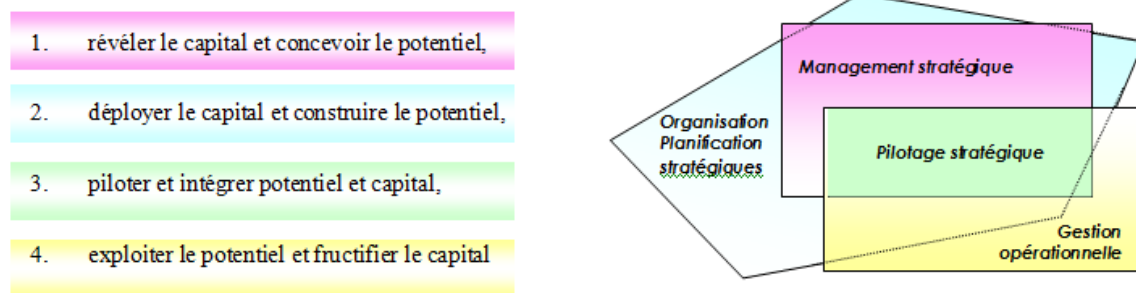
Ce qui positionne donc bien le paradigme Autoral au centre stratégique du développement de l'entreprise avec ses quatre items (cohérence, confiance, performances et croissance).

Ce paradigme renvoie aussi à la compétitivité durable de l'entreprise, récompensée par des résultats positifs sur une longue période (Quarré, 1987<sup>1086</sup>) en articulant les deux modes fondamentaux du management :

94 **le pilotage stratégique**, lequel obéit à une logique de positionnement et d'innovation, de façonnement des «règles du jeu», d'allocation des ressources-clés,

95 **la gestion courante ou «opérationnelle»**, celle-ci relevant d'une logique d'optimisation, d'amélioration du fonctionnement à l'intérieur des règles du jeu, d'actions quotidiennes.

L'interface Autorale répond donc aux quatre impératifs de la gestion :



Elle est aussi un outil de management participatif (versus directif, Brechet, 1997<sup>1087</sup>) et répond aux besoins des moments-clés de l'activité, de l'oeuvre stratégique (Capet, Causse et Meunier, 1986<sup>1088</sup>) tels:

- **l'analyse stratégique**, avec la mise en évidence :
  - des facteurs clés de réussite : [eg. principes d'excellence, Peters et Waterman],
  - des forces concurrentielles [eg. 5F de Porter],
  - des portefeuilles d'activités (eg. PIMS [Profit Impact of Marketing Strategy, A.D. Little, Mc Kinsey],

<sup>1085</sup> Martinet, A. C. Stratégie, Paris, Vuibert, 1983

<sup>1086</sup> Quarré, F. La stratégie pour gagner, Paris, Masson, 1987

<sup>1087</sup> Brechet, J.-P. Projets individuels et collectifs, paradigme stratégique et réalité construite. Pour une lecture constructiviste du développement des organisations, Actes du colloque de l'IAE de Lille : « constructivisme et sciences de gestion », Tome 1, oct. 1997, pp. 218-233

<sup>1088</sup> Capet, M. ; Causse, G. ; meunier, J. DOPE : diagnostic, organisation et planification de l'entreprise, Paris, Économica, 1986

- des matrices (eg. BCG, etc...),
- *le diagnostic et l'anamnèse* (Savall et Zardet, 1995<sup>1089</sup>; Martinet, 1988<sup>1090</sup>),
- *les pratiques Autorales* avec :
  - les *man-œuvres* stratégiques (décision, planification, positionnement, implémentation, organisation, synergies etc...Porter, 1982<sup>1091</sup>; Ansoff, 1984<sup>1092</sup>; Détrie et Ramanantsoa, 1983<sup>1093</sup>),
  - la mise en *œuvre* ainsi que le pilotage et la gestion stratégiques (Martinet, 1984<sup>1094</sup>; Bartoli et Hermel, 1986<sup>1095</sup>).

Le projet Autoral s'articule autour de deux rationalités constituant les pratiques organisationnelles : *la stratégie socio-politique* de l'entreprise et *la construction technico-économique* s'insérant adéquatement au sein de la matrice organisationnelle de la stratégie d'Auteur (Davis et Lawrence, 1977<sup>1096</sup>; Kolodny, 1979<sup>1097</sup>; Denis, 1986<sup>1098</sup>; Genin, 1994<sup>1099</sup>).

## 6.2 Élaboration du Projet

L'élaboration du "projet" de l'Autorat Socio-Économique plonge ses racines dans le diagnostic et l'anamnèse d'un "malaise" économique qui a relégué l'homme à l'insignifiance, aux performances aléatoires qui privilégient le court terme, peu importe les conséquences, aux déséquilibres interne-externe et ses dérégulations, aux paradoxes de la croissance (Kempf, 2007<sup>1100</sup>).

Ces préoccupations sont celles des praticiens, aussi nos recherche-interventions ont d'abord vérifié la démarche de l'analyse socio-économique telle que proposée par l'ISEOR. Nous avons donc validé sur le terrain les pronostics qu'elle annonce, toutefois quelques éléments déclencheurs (richesses humaines, influence et prise de décision, ascendance et

<sup>1089</sup> Savall, H., Zardet, V. *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface de S. Pasquier, Paris, Économica, 1995

<sup>1090</sup> Martinet, A. C. *Diagnostic stratégique*, Paris, Vuibert, 1988

<sup>1091</sup> Porter, M. E. *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Économica, 1982

<sup>1092</sup> Ansoff, I. *Implanting Strategic Management*, New York, Prentice-Hall, 1984

<sup>1093</sup> Détrie, J. P.; Ramanantsoa, B. *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Paris, Dunod, 1983

<sup>1094</sup> Martinet, A. C. *Management stratégique : organisation et politique*, New York, Mc Graw Hill, 1984

<sup>1095</sup> Bartoli, A. ; Hermel, P. *Piloter l'entreprise en mutation*, Paris, Éd. d'Organisation, 1986

<sup>1096</sup> Davis, S. M. ; Lawrence, G. *Matrix*, New York, Addison-Wesley, 1977

<sup>1097</sup> Kolodny, H. F. *Evolution to matrix organisation*, Academy of Management Review, vol. 4(4), 1979, pp. 543-553

<sup>1098</sup> Denis, H. *Matrix structures, quality of working life and engineering productivity*, IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 33(3), 1986, pp. 148-156

<sup>1099</sup> Genin, M. *Management de projet : école d'antinomie, école d'autonomie*, Colloque de l'IAE de Lille, août 1994

<sup>1100</sup> Kempf, H. *Comment les riches détruisent le monde*, Paris, Le Monde, 2007

transformations, etc...) ont motivé une recherche plus approfondie dans le cadre de cette thèse et alimenté une réflexion de recherche scientifique. Cette démarche a donc eu pour objectif l'expression conceptuelle d'un modèle théorique à vocation d'analyse interprétative (l'Autorat socio-économique) et d'intervention (Authorware).

Aussi la plus grande partie de la démonstration est pour l'instant surtout conceptuelle et illustrée par quelques cas de recherche-interventions triés en fonction de leurs résultats démonstratifs. Ils n'ont donc pas de valeur de preuve formelle et seront repris ultérieurement dans des analyses statistiques.

Quant aux éléments déclencheurs, ils sont reliés à nos travaux empiriques en vue de valider la création de valeur du point de vue socio-économique. En effet, l'ISEOR s'appuie sur l'analyse socio-économique et ses outils en proposant des interventions qui font son succès et sa renommée depuis de nombreuses années. Ce laboratoire a répertorié de multiples exemples de dysfonctionnements et de coûts cachés révélés aux entreprises via des effets miroir et des avis d'expert. Cependant nous avons pu observé dans notre pratique et selon Vincent Cristallini (chercheur intervenant ISEOR, 1995<sup>1101</sup>), qu'il se trouve

*«... des problématiques essentielles pour lesquelles nous n'avons pas de réponse, mais qui conditionnent la libération de l'énergie des acteurs dans l'organisation. Ces problématiques pourraient se résumer trivialement à deux idées : l'énergie des acteurs ne peut être réellement sollicitée que lorsqu'ils en ont envie ou qu'ils en sentent la nécessité, et ce qui est plus délicat à exprimer, lorsqu'ils font preuve d'intelligence et de modestie au regard de la compréhension des phénomènes qui les entourent ».*

Dans son honnêteté de chercheur, ce dernier souligne que malgré la pertinence de son travail, ses résultats sont souvent conditionnés aux « Egos » des agents, à la menace (conception des risques), et à l'effet de quelques nouveautés comme un réverbère qui attireraient les moucherons, ou encore pire à la lassitude triomphante:

*« ...nous pensons pour notre part que les acteurs ont besoin pour être attirés, d'un degré de nouveauté des projets, des structures, des relations... et que même des routines efficaces, finissent par lasser les acteurs » (Cristallini, 1995<sup>1102</sup>).*

Enfin, nappés de la gloire et/ou de la suffisance du profit que leur confèreraient leur ego et leurs gains épisodiques, ces mêmes agents n'auraient plus assez de clairvoyance pour ne serait-ce que profiter du bien-fondé de la démarche:

---

<sup>1101</sup> **Cristallini, V.** Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations. Cas d'entreprises et d'organisations, Thèse en sciences de gestion, ISEOR, Lyon II, juillet 1995, p. 584

<sup>1102</sup> **Cristallini, V.** Op.cit., p. 585



« ... l'un des phénomènes qui nous a le plus marqué lors de nos interventions, et qui compromet grandement les possibilités de transformer les pratiques de certains acteurs, est que des acteurs font preuve selon nous d'un manque de modestie notoire au regard de leur manière de concevoir et de pratiquer le management. Ce manque de modestie entraîne une limitation de leur intelligence des phénomènes, notamment par un refus ferme et non justifié d'expérimenter d'autres modes de régulations que ceux qu'ils pratiquent et dont ils se sont convaincus de la pertinence...

...Les croyances, au contraire des convictions, qui elles, laissent la place au doute et à la réfutation, induisent paradoxalement un certain défaitisme des acteurs, de la résignation, parfois du cynisme, qui limitent leur capacité et leur volonté des acteurs à transformer leur environnement et leurs comportements » (Cristallini, 1995<sup>1103</sup>).

À bien le comprendre, toute velléité de progrès serait compromise et suspendue au subjectivisme le plus radical. Ceci nous a plongé dans une réflexion dialectique heuristique: dans la mesure où l'A.S.E. a fait ses preuves et que les agents portent eux-aussi une part de vérité, le dépassement de ces deux termes doit se trouver dans l'innovation et dans l'émergence d'un nouveau paradigme au delà de cette problématique paradoxale.

Nous avons donc entrepris nos premières recherches sur le sens et l'importance à donner à l'axe du processus d'innovation de l'A.S.E., c'est-à-dire des transformations profondes, identitaires (Savall, Zardet, 1989<sup>1104</sup>). Ce processus fait intervenir les différentes phases détaillées dans les bases théoriques de la recherche. Le dénominateur commun de ces dernières est d'apporter quelque chose de nouveau, de favoriser le changement avec habileté et précision, selon *une ingénierie de résolution de problèmes dite stratégique du Roseau* (Savall, Zardet, 1995<sup>1105</sup>), qui prévaut par les qualités de sa souplesse et la force de son enracinement. Elle renvoie donc au paradigme du "*problêmaticos*" grec.

C'est pourquoi l'Analyse socio-économique (ASE) parle avec pertinence d'une méthodologie pour une réduction de dysfonctionnements hypertrophiés et une baisse de coûts cachés eux aussi hypertrophiés, se basant notamment sur une amélioration des structures et des comportements atrophiés ainsi qu'un développement du SIOFHIS, de la synchronisation et du toilettage (Savall, Zardet, 1995<sup>1106</sup>).

---

<sup>1103</sup> Cristallini, V. Op.cit., p. 585

<sup>1104</sup> Savall, H., Zardet, V. Maîtriser les coûts et les performances cachés, Op. cit., p. 224-226

<sup>1105</sup> Savall, H., Zardet, V. Ingénierie stratégique du roseau, Paris, Economica, 1995

<sup>1106</sup> Savall, H., Zardet, V. Ingénierie stratégique du roseau, Op. cit. p. 152

C'est ce que nous avons vérifié avec succès dans nos expérimentations. Cette démarche est donc une approche qui traite avant tout du développement d'une *in-génierie* de l'énergie stratégique, c'est à dire de l'énergie externe en traduisant les propriétés de l'immanence.

Cependant dans l'innovation, il y a un deuxième terme de compréhension et d'explication qui traite de l'énergie interne en traduisant les propriétés de la transcendance du Soi. Ce terme ne réfère pas au "*probléma*", mais à "*l'aenigma*" du paradigme : le "*paradoxos*".

Ainsi quand *l'immanence* préside à la vie de chacun, quand elle conforte les dispositions, les aptitudes naturelles de l'être humain à inventer, à créer quelque chose de grand et d'original (cf. Larousse), elle fait découvrir à chacun ses talents, ce qui fait ce qui est propre et distinctif de son caractère et de ses aspirations. En un mot elle désigne à l'agent, en fonction de ses caractéristiques diagnostiquées et de ses quotients physiques, émotionnel et intellectuel (savoirs et compétences), le "*corpus*" de ses tâches et de ses performances à effectuer ainsi que les problèmes à résoudre y relatifs. C'est à dire qu'elle le convie à la définition de son projet, à la réalisation de sa mise en œuvre et à cibler son évaluation en terme d'objectifs.

Quant à *la transcendance*, elle s'adresse au quotient spirituel de l'être humain, à "*l'anima*", à ce qui anime, à ce qui donne l'élan fondateur au delà du pouvoir stimulant et à l'intégration des informations (SIOFHIS). Elle fait donc appel à la décentration de soi et de l'environnement, à l'esprit, à l'intuition afin d'élucider une énigme, une situation paradoxale. Il ne s'agit plus ici de trouver des solutions, mais de dépasser ce qui va contre l'opinion commune, ce qui s'apparente à première vue à une contradiction. Elle procède à une révélation d'ordre "quantique", à une intuition de la connaissance d'ordre de l'expérience immédiate de la vérité (cf. le paradigme du "ah-ha erlebnis" de la gestalt) et ***rejoint alors les sciences expérimentales sous ses aspects prédictifs améliorant performances et croissance.*** C'est aussi ce que nous avons voulu expérimenter. Notons que cet aspect est essentiel pour toute activité de pointe (eg. aérospatiale), médicale ou encore environnementale, où les erreurs ne sont pas admises...en fonction des conséquences engendrées.

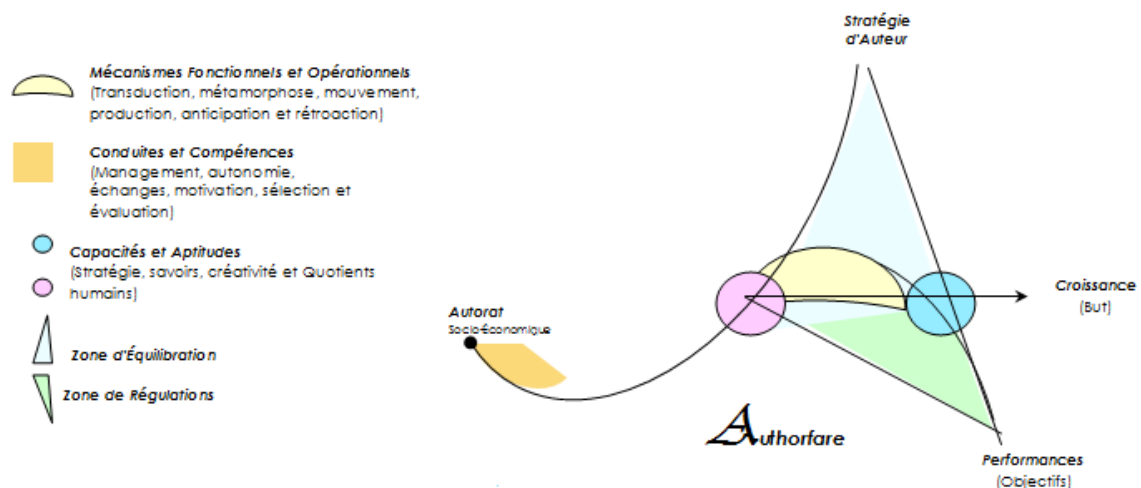
Enfin, la transcendance n'entraîne pas à en faire plus avec moins, à performer à son optimum, à une maximisation illusoire (Savall, Zardet, 1995<sup>1107</sup>), mais à cheminer, la voie se construisant en marchant (A. Machado), à devenir meilleur, à grandir, à devenir plus autonome. C'est à dire à s'engager avec une vision et des buts à atteindre, à définir sa force motrice stratégique en tant que force Autorale de transformation, à devenir Auteur de sa vie et de ses actions.

---

<sup>1107</sup> Savall, H., Zardet, V. *Ingénierie stratégique du roseau*, Op. cit. p. 326

Pour une réelle performance globale ainsi qu'une croissance durable et éthique, c'est à dire ce qui correspond à un Authorfare (cf. fig. 6.02), **immanence et transcendance sont complémentaires, solidaires et indissociables**. L'immanence répond à des besoins et la transcendance comble des aspirations. Ensemble ils vont aider l'être humain à s'accomplir, à se motiver et donner sens à ses actions socio-économiques via des principes et des valeurs qui scellent, quant à eux, les fondements de la Richesse Humaine (potentiel et capital humains). Cette dernière que nous développons au niveau du projet Autoral est la Ressource Princes de toute socio-économie et s'exprime dans l'infrastructure de l'Autorat socio-économique. Elle est partie tenante du projet, de la mise en œuvre et de l'évaluation.

Figure 6.02: Symbolique de l'Authorfare



La figure 6.02 complète et valide aussi les principes fondamentaux du concept de stratégie économique de Savall et Zardet, en rendant accessible:

- 96 "la force stratégique d'une organisation variant en fonction de son niveau de coûts -performances cachés;
- 97 les phénomènes cachés, qui sont le plus souvent dans l'infrastructure de l'environnement interne et externe,
- 98 la qualité et l'intensité de la mise en œuvre stratégique, qui rétroagissent sur la nature et/ou sur l'intensité des décisions et des intentions stratégiques, ainsi que sur leurs résultats économiques finals (sic)" (Savall, Zardet, 1995<sup>1108</sup>).

Elle montre aussi deux régions, l'une de régulation et l'autre d'équilibration qui sont capitales. En effet, la régulation peut être comprise comme une action sous l'influence d'informations et

<sup>1108</sup> Savall, H., Zardet, V. Ingénierie stratégique du roseau, Op. cit. p. 36, 89

de résultats intermédiaires (court terme), qui a pour objectif la réalisation du maintien de la constance des fonctions de l'organisation. Elle renvoie donc à l'immanence, à l'ingénierie et aux stratégies d'ajustements avec l'environnement interne et externe, à la Stratégie d'Auteur et à ses fonctions d'aide à la décision.

Ces points sont particulièrement cruciaux au niveau de l'apprentissage, de l'expérience ainsi que du développement des savoirs et de l'intelligence collective. La régulation et l'équilibration doivent être coordonnées, synchronisées et en syntonie, ce qui est rarement le cas dans les organisations. Savall et Zardet en font d'ailleurs une pierre d'angle stratégique avec la recommandation de pratique de trois types d'actions efficaces: "les 3C (pratiques et dispositifs de communication, coordination, concertation), l'amélioration de la mise en œuvre stratégique et des actions de formation intégrée" (Savall, Zardet, 1995<sup>1109</sup>).

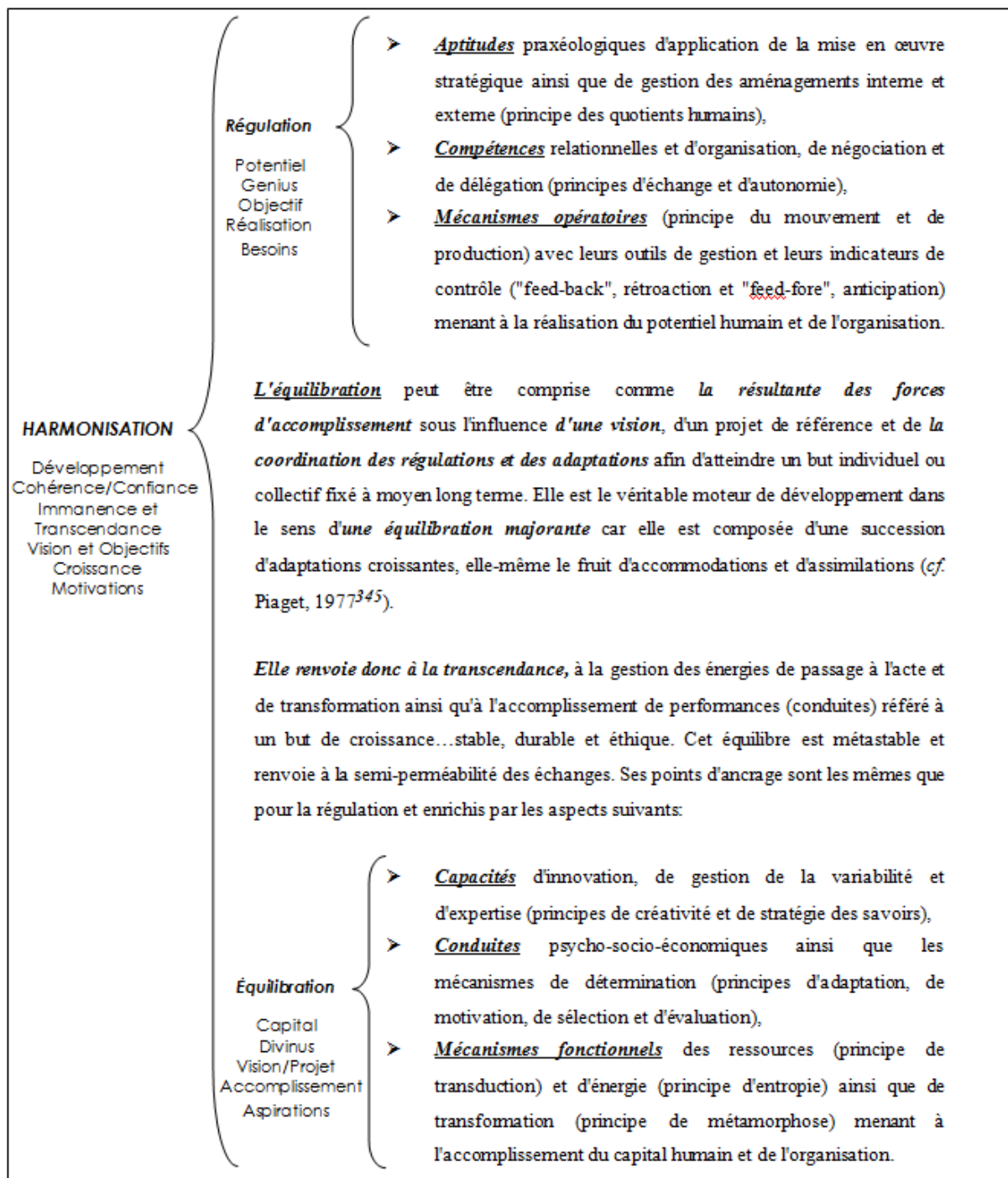
C'est aussi pour nous une voie de légitimation de la pertinence du concept d'Autorat socio-économique car la nécessité d'ajustements, de valorisation et de validation des différents principes énoncés ci-dessus renvoie à " l'accordance", à l'harmonisation de l'être avec lui-même et avec autrui. Cette harmonie comporte plusieurs caractéristiques telles que diatonique, chromatique et enharmonique (cf. Larousse). Elle décrit donc une structure, des rapports particuliers et une démultiplication qui sont fondatrices des performances et de la croissance.

L'harmonisation est une des racines explicatives de notre modèle Autoral constructural (forme géométrique et rapport harmonique) et comporte en elle l'identification ("timbre") et les caractéristiques souches du paradigme de l'Autorat sous forme de quadrivium autorale, se déclinant par la suite en Unité Active Autorale structurale .

Les points d'ancrage de l'Harmonisation sont:

---

<sup>1109</sup> Savall, H., Zardet, V. Ingénierie stratégique du roseau, Op. cit. p. 287-298



Enfin, nous avons observé de nombreux types de managements et autant de managers et d'entreprises différents, évaluables par exemple selon Peter Drucker (1954<sup>1110</sup>). Cependant la majorité d'entre eux ne fonctionne pas en totalité, parfois même partiellement selon les principes fondamentaux de management. C'est pourquoi les méthodes édictées par Savall et Zardet (Savall, Zardet, 1995<sup>1111</sup>) ont fait leurs preuves en s'appuyant sur les

<sup>1110</sup> **Drucker, P.** *The practice of management*, New York, Harper and Row, 1954; Trad. "La pratique de la direction des entreprises", Paris, Gauthier-Villars, 1969

<sup>1111</sup> **Savall, H., Zardet, V.** *Ingénierie stratégique du roseau*, Op. cit. p. 281

dysfonctionnements et les coûts cachés générés. Toutefois nous aimerions aller plus loin avec le paradigme Autoral.

En effet, après avoir écarté le questionnement novice, nous sommes d'avis qu'en fonction de nos résultats et des perspectives de recherches entreprises, qu'il y a lieu de dépasser les théories du corpus managérial dans trois domaines :

1. au niveau identitaire, *(passage de l'acteur à l'Auteur avec le paradigme Autoral et la stratégie d'Auteur),*
2. au niveau organisationnel, *(au-delà de la typologie X ou Y de la théorie des organisations (Mc Gregor, 1969<sup>1112</sup>) ou Z (Ouchi, 1982<sup>1113</sup>) ou encore L (Chaix et Gaujard, 2007<sup>1114</sup>), passage au type A (type Autoral, cf. tableau 6.01 ci-après),*
3. au niveau de l'analyse, *(utilisation du modèle quadripolaire d'interprétation et de recherche, ainsi qu'avec une instrumentation intégrée systémique avec l'Authorware) ,*
4. au niveau des finalités des activités et des responsabilités sociétales *(RSE).*

C'est ce que nous allons montrer dans le dernier chapitre de l'expérimentation empirique.

Tableau 6.01 : Description comparative des différents types théoriques dans la théorie des organisations (adapté de Chaix et Gaujard, 2007, op.cit., p. 13)

---

<sup>1112</sup> **Mc Gregor, D.** *The human side of entreprise*, New York, McGraw-Hill, 1960; Trad. "La dimension humaine de l'entreprise", Paris, Éditions d'organisation, 1957

<sup>1113</sup> **Ouchi, W.** *Theory Z: how american business can meet the japanese challenge*, New York, Addison-Wesley, 1981; Trad. "Théorie Z", Paris, InterÉditions, 1982

<sup>1114</sup> **Chaix, J.L.; Gaujard, C.** *À la recherche d'un Idéal Type : méthodes modernes et anciens démons*, in Actes du congrès international sur les « Méthodes de recherche innovantes », ISEOR-AOM (RMD), IAE Lyon III, 2007, pp. s/version électronique.

	<i>Type X</i> (McGregor)	<i>Type Y</i> (McGregor)	<i>Type Z</i> (Ouchi)	<i>Type L</i> (L = Ludique)	<i>Type A</i> (A = Autorial)
<b>Finalité et Stratégie</b>	Répondre à un marché existant	Conquérir des marchés existants	Améliorer la qualité	Innovier pour créer des marchés inexistants	«Créer la vague» (l'œuvre) et des marchés de développement durable, soutenable et équitable
<b>Marché et Concurrence</b>	Peu/pas de concurrence, Marché en demande	Concurrence multipliée, Marché comp-ar-a(c)teur	Concurrence saturée, Marchés exigeants et sélectifs / critères de qualité	Concurrence «surprise», et Marché d'écrémage	Concurrence basée s/significations - liens, Marché complexe
<b>Management</b>	Scientifique	Opportuniste	Participatif	Ludique	<i>Autorial</i>
<b>Structure</b>	Linéaire	En « Business Units »	Matricielle	Organique	Interprétative et Transformante
<b>Procédures</b>	Explicites, selon des règles définies, Promotion par l'ancienneté, Communication de type hiérarchique.	Fomelles et Explicites, Evaluation rapide des promotions, Prise de décisions individuelle Communication directe.	Implicites, Promotion lente, emploi à vie, contrôle interne, Décision par consensus Communication collective.	Peu explicites, Promotion rapide et par potentiel, recrutement selon la personnalité, Décision par consensus Communication directe	Explicites et implicites, Promotion selon évolution et s/potential, recrutement selon la « fitness », Décision négociée Communication collégiale
<b>Culture</b>	Culture de l'obéissance	Culture du gain et du profit individuels, de l'enrichissement	Culture de la qualité, du devoir accompli	Culture du défi, du pari, du challenge	Culture polyethnique, du d'avenir, du partage, d'équilibre et de paix.
<b>Besoins des Individus / des Collectivités</b>	<i>Besoins de survie</i> : de Sécurité et d'Approvisionnement	<i>Besoins primaires</i> : d'Entretien et d'Enrichissement	<i>Besoins secondaires</i> : de Développement et d'Appartenance	<i>Besoins tertiaires</i> : Etablissement de Liens sociaux, responsabilité, Estime de Soi et Reconnaissance	<i>Besoins quaternaires</i> : Réalisation de Soi Expériences optimales Transcendance et Actualisation de Soi

## 7. Expérimentation empirique

Ce chapitre relate l'expérimentation de nos recherche-interventions, ayant pour but de valider nos hypothèses de travail. Il est donc question de traiter de l'expérience de terrain et le travail avec les praticiens.

Cependant l'empirisme évoque souvent une expérience par essais et erreurs, sans principes. Aussi, il est remarquable que les grands débats philosophiques sur la nature de l'évidence empirique se soient noués autour de deux œuvres qui ont mis en question la conception des

principes : les *Principia mathematica philosophiae naturalis* de Newton (1687) et les *Principia mathematica* de Russell et Whitehead (1910-1913) (in Woolhouse, 1988<sup>1115</sup>). C'est l'avènement de la physique mathématique qui a conduit à voir dans les principes de la science des principes hypothétiques (plutôt que des nécessités métaphysiques comme dans la *scientia* médiévale). Et c'est le développement de la logique mathématique qui a renouvelé l'analyse des rapports entre langage et réalité.

C'est pourquoi pour assurer le va-et-vient entre la théorie et l'expérience, il n'est pas nécessaire de supposer que nous ayons pour guide une raison infaillible, aux principes irréformables, telle qu'invoquée par la tradition rationaliste depuis la plus haute Antiquité. Il suffit que la rationalité du jugement puisse expliciter ses propres conditions à mesure des questions que nous sommes capables de nous poser. Sous prétexte que la raison ne saurait être maîtresse d'erreur, les Anciens lui attribuaient une perfection immuable. Or dans le cadre du développement du paradigme Autoral, nous empruntons ce qui s'est dégagé peu à peu de la tradition empiriste, c'est-à-dire l'idée d'une raison faillible, autocorrective, autonome en ce sens qu'elle est douée d'une capacité de réflexion critique prolongeant les mécanismes autorégulateurs de l'activité vivante.

Aussi il n'est pas inutile de relever quelques points saillants de l'empirisme dans le prochain volet afin de mieux situer le cadre de recherche dans lequel les méthodes d'expérimentation vont prendre place.

## 7.1 Empirie

L'empirisme chez les Grecs était une forme de scepticisme rattachée à l'école de Pyrrhon. Il nous est connu par l'ouvrage de *Sextus Empiricus* (II<sup>e</sup>-III<sup>e</sup> siècle) *Hypotyposes pyrrhoniennes*. Fondé sur une analyse *des critères du jugement, l'empirisme est une méthode « critique »* qui entend s'opposer à la méthode « dogmatique » des aristotéliens, des épicuriens, des stoïciens, ainsi qu'au scepticisme de la Nouvelle Académie considéré par les pyrrhoniens comme un dogmatisme négatif.

Ceux-ci se qualifient eux-mêmes de chercheurs; le doute était pour eux une méthode de recherche consistant d'abord à comparer des phénomènes ou des pensées jusqu'à faire apparaître des « antithèses » en présence desquelles il est sage de suspendre son jugement. Toutefois, cette suspension du jugement ne supprime pas la perception sensible, elle permet au contraire, de l'utiliser pour explorer comment les phénomènes apparaissent et comment les

---

<sup>1115</sup> Woolhouse, R.S. *The Empiricists*, Oxford, Oxford University Press, 1988



pensées sont jugées. La tradition pyrrhonienne donna naissance, au I<sup>er</sup> siècle avant Jésus-Christ, à *une école de médecine dite empirique* qui mettait l'accent *sur l'individualité* (l'« idiosyncrasie ») du malade et qui *divisait le champ des études cliniques en trois parties : la sémiologie, la thérapeutique et l'hygiène* (Chalmers, 1990<sup>1116</sup>).

Le mot « empirisme » a pris depuis lors une signification nouvelle : il servit à interpréter l'histoire de la philosophie à la lumière des oppositions établies par *la dialectique kantienne entre la thèse dogmatique (pour nous l'ASE et la stratégie d'Auteur par exemple) et l'antithèse empiriste (le paradigme Autoral et l'Ascendance Autorale) faisant place à la synthèse transcendante (Authorfare en tant que dialectique transcendante ; Kant, 1967<sup>1117</sup>)*, d'où la compréhension de l'empirie en tant qu'expérience vécue du point de vue conceptuel.

Quant à l'adjectif « empirique », il a un sens relativement précis lorsqu'il s'applique à un type d'argument fondé sur des évidences sensibles et des critères d'observation communicables.

C'est pourquoi nous pensons que l'empirisme est particulièrement indiqué pour l'étude du nouveau paradigme Autoral car le dogmatisme ressemble à la manière dont les fourmis fonctionnent pour amasser des provisions et en faire usage ; les rationnels eux ressemblent plutôt à la manière des araignées qui tissent des toiles à partir de leur propre substance ; mais pour la méthode empirique, il s'agit plutôt de l'analogie avec l'abeille qui s'oriente dans la nature, traite les informations et les communique à ses pairs ; recueille sa matière des fleurs des jardins et des champs, puis la transforme et la digère par une faculté qui lui est propre.

Le vrai travail de la philosophie empirique est à cette image. Il ne cherche pas son seul et principal appui dans les forces de l'esprit et de la matière que lui offrent l'histoire naturelle ainsi que des expériences mécaniques. Il ne la dépose pas telle quelle dans la mémoire, mais la modifie et la transforme dans l'entendement. Aussi, l'expérience du paradigme Autoral part d'une alliance étroite et plus fondamentale entre ces deux facultés, expérimentale et rationnelle, puis s'oriente dans une alliance qui reste à former (dynamique) pour dépasser l'intégration des connaissances dans une forme transcendante.

Certes, il est parfaitement légitime de s'appuyer sur l'empirisme *professé* par les philosophes du XIX<sup>e</sup> et du XX<sup>e</sup> siècle pour retrouver chez leurs prédécesseurs des thèses dites empiristes. Mais pour le paradigme Autoral, il convient alors de replacer celui-ci dans ses contextes, c'est-à-dire dans l'histoire des *problèmes* scientifiques et des paradoxes. La transformation de

---

<sup>1116</sup> Chalmers, A. F. *Qu'est-ce que la science*, Paris, L.G.F., 1990

<sup>1117</sup> Kant, E. *Critique de la raison pure* (Kritik der reinen Vernunft, 1781), trad. F. Picavet, Paris, 1967

l'idée de causalité métamorphose non seulement l'idée que l'on se fait de la nature de l'Auteur en sciences de gestion mais également celle qu'on a la « morale » de se construire.

Cela signifie que l'on ne cherchera plus dans l'expérience immédiate le roc inébranlable, le fondement indubitable de la connaissance. L'expérience immédiate n'a pas, dans le langage, l'unité d'un domaine autonome ; ce sont les références aux objets physiques qui assurent sa cohésion et permettent à la mémoire de conserver l'accès aux événements du passé, mais c'est également au travail de la réflexion de faire appel à des objets métaphysiques pour transcender la connaissance qu'on peut avoir de la réalité.

Aussi, faire l'expérience du paradigme Autoral c'est d'abord s'interroger sur un monde physique auquel nous appartenons, même si notre compréhension du monde physique, si fragmentaire soit-elle, nous rend capables de voir combien limitée est l'évidence chargée de supporter cette compréhension. C'est notre compréhension telle qu'elle est, au-delà des aspects superficiels, qui montre que cette évidence se limite à l'aspect descriptif. Pour passer aux aspects explicatifs et prescriptifs, nous avons besoin de faire appel à la notion de phénomène pour examiner nos jugements de perception en fonction de références.

L'observation empirique est elle-même un problème de physique et le langage empirique est lui-même un problème de philosophie. Aussi nous partirons de nos connaissances pratiques pour rechercher le fondement de l'Autorat en tant que cohérence (relative à un domaine de référence, ici les sciences de gestion); en faisant une boucle par les conditions de confiance, de performances et de croissance afin de revenir au principe initial de cohérence en créant de nouvelles connaissances. Cette démarche empirique cherche donc dans l'établissement méthodique de faits analysés la source principale de toute croyance raisonnable.

Nous allons passer maintenant au cadre et aux méthodes expérimentales ainsi qu'au dispositif de recherche et à la ventilation des hypothèses de travail en hypothèses descriptives explicatives et prescriptives. Ces éléments sont regroupés dans le prochain volet.

## 7.2 De la recherche

Cette section explore le cadre de nos recherche-interventions de façon plus précise et examine notamment la conjonction des modèles de l'analyse socio-économique (ASE) et de la stratégie d'Auteur.

### 7.2.1 Cadre de recherche

Notre cadre de recherche (cf. tableau 7.01, ci-après) intègre le paradigme Autoral au processus de transformation à évaluer vis-à-vis de finalités visées.

Ce besoin d'intégration est fondé sur :

- ***une conception du développement*** (comprenant cohérence et confiance, croissance et performances) ;
- ***une vision élargie des stratégies de changement et d'accompagnement*** (transformations Autorales) ;
- ***une perspective*** radicalement différente ***du rôle de l'agent socio-économique*** (Auteur versus acteur), de son espace structuro-fonctionnel et de ses mises en œuvre (opérationnalisation), détachant en cela le jeu de la réalité (Winnicott, 1975<sup>1118</sup>).

Rappelons que le développement représente une transformation de la société et des individus, le passage de relations, de modes de pensée, de façons traditionnelles de traiter la santé et les services, de méthodes traditionnelles de production vers des approches plus "modernes". Par exemple, la règle ancienne en logistique demande de savoir où les choses se trouvent versus la nouvelle où ce sont les choses qui nous disent où elles se trouvent, modifiant en cela jusqu'à l'identité même des agents.

Ainsi, si l'une des caractéristiques de la société traditionnelle est d'accepter le monde tel qu'il est et de ne reconnaître dans les humains que des acteurs, l'optique moderne reconnaît le changement, admet que nous pouvons agir individuellement et collectivement afin, par exemple, de réduire la mortalité infantile, de pousser l'alphabétisation et l'éducation, d'augmenter l'espérance de vie et d'accroître la productivité, de prendre conscience au-delà des peurs et d'être responsable (Sanchez, 1995<sup>1119</sup>; Ortsman, 1994<sup>1120</sup>). La clé de ces changements est l'évolution vers des modes "scientifiques" de pensée qui repèrent les variables influençant de façon déterminante la production, s'efforçant de faire des déductions fondées sur des données fiables et sachant reconnaître ce qu'on sait et ce qu'on ne sait pas (Piaget, 1974<sup>1121</sup>; Watzlavick, 1981<sup>1122</sup>).

Pour l'Autorat socio-économique, le changement n'est donc pas une fin en soi mais un moyen pour atteindre d'autres objectifs. Les changements associés au développement permettent aux personnes et aux sociétés de mieux maîtriser leur propre destin et d'évoluer. Le

<sup>1118</sup> Winnicott, D.W. Jeu et réalité, Paris, Gallimard, 1975

<sup>1119</sup> Sanchez, Y. La prise de conscience par la peur: réactions de cadres d'entreprise, mémoire de licence de psychologie sous la direction de la Professeur D. Fabbri-Munari, Genève, Université de Genève - FPSE, 1995

<sup>1120</sup> Ortsman, O. Quel travail pour demain, Paris, Dunod, 1994

<sup>1121</sup> Piaget, J.. La prise de conscience, Paris, PUF, 1<sup>ère</sup> éd. 1967, 1974

<sup>1122</sup> Watzlavick, P. Changements, Paris, Seuil, 1981

développement Autoral enrichit la vie de chacun en élargissant son horizon et, en faisant qu'il se sente moins isolé, développe l'intelligence collective.

Partant d'une approche favorisant l'implication des connaissances (intelligence Autorale et savoirs combinatoires), la stratégie d'Auteur facilite la transformation de la société en identifiant les obstacles au changement ainsi que les catalyseurs potentiels. Aborder le développement dans la perspective de transformer la société a des implications profondes, non seulement sur ce que font les gouvernements, les individus et les entreprises, mais sur la façon dont ils le font, comment ils s'engagent, dans l'approche participative, de responsabilité sociétale et de partenariat (alliances).

Aussi pendant plusieurs décennies, le développement a été considéré (du moins par ceux qui étaient dans la ligne du courant dominant) avant tout comme une affaire d'économie et de techniques avec les résultats que l'on connaît à ce jour. Mais aujourd'hui les composantes clés d'une stratégie de développement qui marche sont ***l'appropriation et la participation*** (engagement et motivation). Nous avons vu et revu que l'appropriation est essentielle pour réussir une transformation : les politiques imposées de l'extérieur ne peuvent être acceptées qu'en surface et à contrecœur, mais elles seront rarement exécutées comme prévues. Pour obtenir l'appropriation et la transformation souhaitées, le processus d'élaboration de la stratégie doit être participatif.

Le développement ne doit jamais être seulement une question de négociations en tant que condition suffisante (besoins différents et d'appartenance, construction d'un consensus), mais s'appuyer sur des groupes qui contribuent au nécessaire renforcement des compétences collectives, qui sont les porte-paroles des couches sociales souvent exclues, facilitant leur participation et augmentant l'appropriation du processus de développement.


En les impliquant, le processus d'élaboration de la stratégie peut faire naître l'engagement et l'implication de long terme sont nécessaires à un développement durable. L'appropriation et la participation sont également nécessaires si l'on doit adapter la stratégie de d'Auteur à différents contextes; nos recherches ont montré que les projets bénéficiant d'un haut niveau de participation réussissent mieux, probablement parce qu'ils font moins d'hypothèses erronées sur les besoins et les aptitudes des bénéficiaires...

En effet, le développement requiert davantage que des ressources: il requiert des retours sur investissements, même définis de façon extensive en intégrant capital et potentiel humain. Ces retours dépendent aussi d'autres éléments, tels qu'un environnement interne-externe bien géré et un niveau de fonctionnement satisfaisant des institutions.

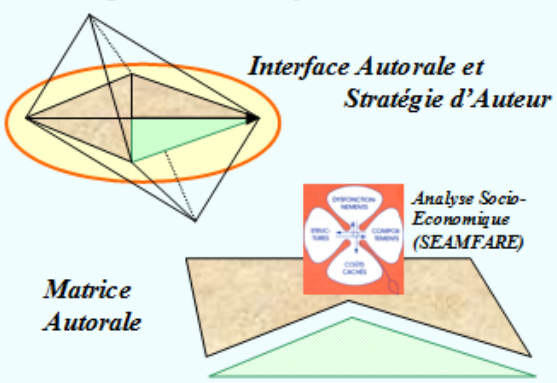
Il n'en reste pas moins que les ressources disponibles et accessibles demeurent aussi un élément important du développement. La stratégie d'Auteur se doit donc de tracer les grandes lignes du renforcement du capital et du potentiel, tant physique, humain, organisationnel que de confiance, tout en préservant les ressources naturelles. Elle se doit de prévoir et de conduire des actions spécifiques (anticipation, acquisition, accumulation et réalisation) et organiser un système éducatif performant (formation, apprentissage, expérience).

Enfin il est question des finalités plurielles de l'Autorat socio-économique qui se situent à 3 niveaux :

- 99 économiques et environnementales,
- 100 sociales et individuelles,
- 101 organisationnelles et opérationnelles.

Nous avons donc confectionné deux tableaux rassemblant le cadre  et les concepts qui seront mobilisés dans notre recherche expérimentale (cf. tableau 7.01 ci-dessous) ainsi que les recherche-interventions effectués (cf. tableau 7.02 ci-après).

### **Tableau 7.01** : Cadre de recherche

<i><b>Paradigme</b></i>	<i><b>Processus</b></i>	<i><b>Finalités</b></i>
<b>Authorfare</b>	<b>Gestion Socio-économique</b>	<b>Enrichissement</b>
Développement	<p><i><b>Changements et Transformations</b></i></p>  <p><i><b>Interface Autorale et Strategie d'Auteur</b></i></p> <p><i><b>Matrice Autorale</b></i></p> <p><i><b>Analyse Socio-Economique (SEAMFARE)</b></i></p>	Économiques
Cohérence		Logiques
Confiance		Opérationnelles et Identitaire
Performances		Organisationnelles et Productives
Croissance		Entrepreneuriales, Sociales et Humaines (DPM <sup>2</sup> )

Période doctorale d'analyse :	7 ans										
Population interviewée :	850 personnes										
Typologie fonctionnelle :	<table> <tr> <td>Cadres supérieurs .....</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>Cadres avec responsabilités .....</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Techniciens-agents de maîtrise .....</td> <td>61%</td> </tr> <tr> <td>Autres .....</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">100%</td> </tr> </table>	Cadres supérieurs .....	24%	Cadres avec responsabilités .....	12%	Techniciens-agents de maîtrise .....	61%	Autres .....	3%		100%
Cadres supérieurs .....	24%										
Cadres avec responsabilités .....	12%										
Techniciens-agents de maîtrise .....	61%										
Autres .....	3%										
	100%										
Champs d'investigation :	National et international (principalement Européen, Suisse et Canadien)										
Secteurs économiques :	8, représentativité sectorielle primaire 0%, secondaire 12.5%, tertiaire 87.5%										
Équivalent heures d'intervention :	5'880 heures										

Tableau 7.02 : Descriptif expérimental complet sur 7 ans de recherche-interventions

	<i>Environnement / Pop.</i>	<i>PROBLÉMATIQUES</i>
<i>ONU</i> 02 mois	<i>Analyse statistique s/10 pays</i>	<i>Rel. entre l'I.D.H. et l'éducation, Impact de la santé et des services</i>
<i>Aviation civile</i> 12 mois	<i>Stratégie RH-Organisation Analyse sur 500 personnes service passagers / sol</i>	<i>Impact stratégie organisationnelle Alliance internationale Stress / conflits sociaux</i>
<i>Éducation</i> 02 mois	<i>Développement Identité et coopération/ Analyse sur 30 enfants et parents (90) Professionnels éducatif (10 personnes)</i>	<i>Leadership-Dominance/ Agressivité-Pacification Développement d'un programme social</i>
<i>Gr Int<sup>al</sup> de Logistique</i> 2 ans	<i>Stratégie de groupe / DGI / Logistique Analyse sur cinq secteurs et sur / 100 personnes</i>	<i>Nouvelles orientations groupe et succursales Restructuration activités</i>
<i>Industrie de précision</i> 10 mois	<i>Stratégie Top management Analyse sur 30 personnes</i>	<i>Re-Déploiement organisationnel Activités dans nouvelle usine GRH</i>
<i>Santé 1</i> 02 mois	<i>Contrat d'objectifs de redéploiement / Analyse sur 40 personnes et plusieurs secteurs cliniques</i>	<i>Amélioration résultats / Développements nouvelles activités cliniques et processus Qualité</i>
<i>Santé 2</i> 12 mois	<i>Contrat d'objectifs et de moyens Analyse sur 50 personnes et sur tous les secteurs de l'entreprise.</i>	<i>Start-up/ Développements nouvelles activités Réseau administratif, politique et commercial</i>
<i>Finance</i> 4 ans	<i>Stratégie de développement Nouveaux services dans de nouveaux pays Recapitalisation Analyse sur 10 personnes</i>	<i>Passage d'1 ancienne structure dans nouvelle + grande Management stratégique Développement des activités</i>
<i>Sécurité Informatique</i> 02 mois	<i>Développement de logiciels de haut niveau de sécurité informatique Service d'ingénierie et de réseaux informatiques, SAV Analyse sur 18 personnes</i>	<i>Reprise d'activité dans une nouvelle structure Management stratégique Développement des activités Développement de produits</i>
<i>Administration Publique</i> 10 mois	<i>Reprise et déploiement du plan stratégique d'une municipalité Administration générale (10 pers /11 000habitants/ 64 Km<sup>2</sup>), Finances et budget, légal. Conseil municipal (sept membres)</i>	<i>Reprise de l'administration publique Dépôt du budget Remaniement des règlements et des infrastructures Développement des équipes, des activités et des services aux citoyens.</i>

### 7.2.2 Méthodologie quadripolaire de recherche

Dans ce volet nous allons détailler la méthodologie quadripolaire avec laquelle nous avons effectué nos recherche-interventions (cf. chap. 1.2.5, p. 131). Par ailleurs, nous avons déjà défini préalablement notre objet de recherche (cf. chap. 1.2.2, p. 101) en nous appuyant

largement sur notre pratique professionnelle et nos études (Kauffmann, 1994<sup>1123</sup>, 1998<sup>1124</sup>). Il nous reste maintenant à expliquer la méthodologie avec laquelle nous avons procédé. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés du modèle quadripolaire de compréhension de la pratique scientifique proposé par P. De Bruyne, J. Herman et M. de Schoutheete (1974<sup>1125</sup>).

Pour De Bruyne et al. (1984, op. cit.) qui se situent au niveau d'une méthodologie générale c'est-à-dire au niveau des idées directrices, il y a lieu de concevoir la pratique méthodologique comme un espace quadripolaire construit dans un champ de connaissance donné, plutôt que de s'inscrire dans un cadre purement technique qui réduirait la recherche à un ensemble de procédures linéaires.

Ainsi en s'appuyant sur une définition au sens large du terme de la méthodologie comme «un ensemble d'idées directrices qui orientent l'investigation scientifique» (Herman 1983<sup>1126</sup>), le modèle de recherche que ces chercheurs préconisent repose sur le postulat de l'existence d'une « unité sous-jacente à une multiplicité de procédures scientifiques particulières » (De Bruyne et al., 1984, op. cit. p.24).

Cette position, qui se traduit par une modélisation d'inspiration systémique, offre la possibilité d'organiser la description des différentes composantes des méthodologies qualitatives utilisées en sciences humaines à partir d'un méta-point de vue qui dépasse le débat traditionnel entre qualitatif et quantitatif.

Ainsi, le modèle de type topologique (et non chronologique) qui représente le système de base d'une recherche scientifique s'articule autour de quatre pôles ou instances méthodologiques dont l'interaction constitue un des aspects dynamiques de la recherche. Il s'agit, rappelons-le, des pôles épistémologique, théorique, morphologique et technique (*cf.* figure 7.01). Nous décrirons plus loin les fonctions méthodologiques assignées par les auteurs à chacune des quatre instances.

Figure 7.01 : Modèle quadripolaire de recherche (De Bruyne et al, 1974, p.36)

---

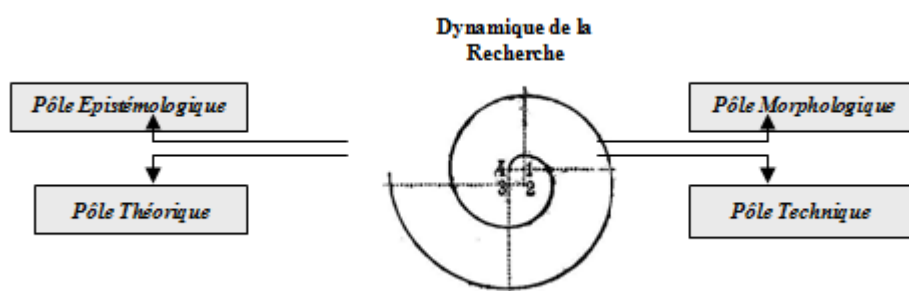
<sup>1123</sup> **Kauffmann, X. E.** "Le management vital institutionnel: passage des sources de stress à l'éveil des ressources humaines ", Mémoire de maîtrise en psychologie, Université Genève, 1994, 287 pp.

<sup>1124</sup> **Kauffmann, X. E.** "Contributions de l'analyse socio-économique et des processus de la qualité intégrale pour une stratégie d'entreprise innovante ainsi qu'à la réalisation de contrat d'objectifs et de moyens ", Mémoire de DEA en sciences de gestion, sous la direction scientifique du Professeur S. Biarreau, Lyon, Université Lumière Lyon 2, 1998

<sup>1125</sup> **De Bruyne, P. ; Herman, J. ; De Schoutheete, M. ;** Dynamique de la recherche en sciences sociales, Paris, PUF, 1974

<sup>1126</sup> **Herman, J.,** Les langages de la sociologie, Paris, P.U.F, Que sais-je?, 1983, p. 5





### 7.2.2. A Le pôle épistémologique

Commençons par le pôle épistémologique qui est le «moteur de l'investigation du chercheur» (De Bruyne et al., 1974, p.42). C'est au niveau de cette instance que «s'opèrent la construction de l'objet scientifique et la délimitation de la problématique de la recherche» (Herman, 1983, op. cit. p.5). Aussi c'est sous cette rubrique que nous avons abordé le traitement des questions relatives à la conception et à la construction de l'objet scientifique dans le cadre des méthodologies d'analyse (qualitatives et quantitatives).

De façon générale en recherche-intervention, l'objet est habituellement défini en fonction d'une expérience, d'un problème concret, plus ou moins immédiat, vécu soit par le chercheur lui-même, soit par des acteurs, praticiens ou clients (Goyette et Lessard-Hébert, 1987<sup>1127</sup> ; Chambaud, Mayer et Richard, 1986<sup>1128</sup>). Ainsi ce sont des besoins, parfois des exigences externes (ie. le marché) qui servent souvent de départ à une recherche-intervention. C'est précisément ce qui s'est passé au long de notre doctorat. Cependant, à la différence des recherches traditionnelles, où la construction de l'objet de recherche se fait selon une démarche en trois temps: l'objet de recherche est conquis, construit et constaté (Bourdieu, Chamboredon et Passeron, 1968<sup>1129</sup>) ; en recherche-intervention, la construction de l'objet de recherche procède d'une démarche où il devient un «objet approché, co-instruit et effectué» (Barbier, 1996<sup>1130</sup>).

C'est le pôle épistémologique qui assure la construction de l'objet de connaissance dans sa dimension discursive. Les processus discursifs sont des langages au moyen desquels l'objet scientifique prend forme. En effet, la forme de l'objet scientifique, affirment De Bruyne et al. (1974, op. cit. p.47), ne concerne pas directement le contenu sensible mais un langage: «la

<sup>1127</sup> Goyette, G., Lessard-hébert, M. ; La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation, Montréal, PUQ, 1987

<sup>1128</sup> Chambaud, L., Mayer, R. et Richard, G., La recherche-action en santé communautaire, en travail social et en éducation: une pratique nouvelle ou un alibi pour professionnels?, Service social, vol.35, n°2, 1986, p. 158-187

<sup>1129</sup> Bourdieu, P., Chamboredon, J.C. et Passeron, J.C., Le métier de sociologue, Paris, Mouton, 1968

<sup>1130</sup> Barbier, R., La recherche-action, Paris, Anthropos, 1996, p. 86

science appréhende des objets en construisant des systèmes de formes dans un langage et non pas directement sur des données sensibles» (Granger, 1960<sup>1131</sup>).

C'est pourquoi nous avons apporté un soin tout particulier à l'emploi d'un langage précis, scientifique, pour définir la notion du paradigme de la « Stratégie d'Auteur managériale » qui s'inscrit dans un cadre paradigmatique interprétatif plus général, en référence au cadre du paradigme positiviste.

***Nous avons donc formulé le paradigme de la « Stratégie d'Auteur managériale » en termes d'actions relayée par quatre piliers que sont la cohérence, la confiance, la performance et la croissance.*** Ces actions comprennent : «les comportements plus les significations que lui attribuent l'acteur et ceux qui sont en interaction avec lui ; l'objet de la recherche socio-économique interprétative restant basée essentiellement sur l'action de l'acteur» et ses problématiques, voire ses paradoxes (Erickson, 1986<sup>1132</sup>).

Face à l'objet action-signification (« meaning-in-action »), le chercheur postule une variabilité des relations entre les formes de comportement et les significations que les acteurs leur assignent à travers leurs interactions sociales. En somme, des comportements identiques d'un point de vue humain peuvent correspondre à des significations différentes et changeantes d'un point de vue socio-économique; c'est le cas notamment pour les comportements manifestant l'identité sociale, le stress et autres réactions face à l'action, la pro-activité, le rôle ou le statut des acteurs dans un environnement spécifique.

Le travail du chercheur pourra alors se centrer sur la variabilité des relations comportement/signification et viser, au niveau du pôle théorique, la découverte « des schèmes particuliers de l'identité socio-économique de l'individu et/ou d'un groupe donné, de l'entreprise » par rapport à une action, en relation avec des buts sélectionnés.

Ainsi l'uniformité du réel socio-économique ne serait donc qu'apparente et c'est en fonction d'un principe de réalité, implicite et fort utile à la bonne marche de la vie quotidienne, que nous faisons comme si l'uniformité était une propriété des mondes humain et économique eux-mêmes. Dès lors l'uniformité de ces derniers n'est pas conçue comme une catégorie ontologique mais comme une catégorie épistémologique, puisqu'elle ne relève pas de l'objet mais de l'esprit qui construit sa connaissance, en interprétant le monde comme s'il était stable et uniforme. L'uniformité de la vie socio-économique, c'est-à-dire des croyances et des

---

<sup>1131</sup> **Granger, G.-G.** *Pensée formelle et sciences de l'homme*, Paris, Aubier, 1960, p. 12

<sup>1132</sup> **Erickson, F.** *Qualitative Methods in Research and Teaching*, in M.C. Wittrock (sous la dir. de), *Handbook of Research on Teaching*, New York, Macmillan, 1986, p. 162-213

conceptions relatives à des actions dans un environnement donné, apparaît alors comme la transmission d'un ensemble d'interprétations communes à un groupe humain.

*Ainsi le postulat de l'interprétation joue le rôle d'un double principe de causalité et dans la mesure où « ces actions s'enracinent dans des choix de significations, elles sont toujours ouvertes à de nouvelles interprétations et au changement » (Erickson, 1986, op. cit. p.127 ) en fonction d'un niveau général de la nature biologique de la cause (les humains se construisent une connaissance de la nature et des autres humains), et d'un niveau spécifiquement socio-économique de la cause (c'est-à-dire qu'en fonction de la nature sociale et économique de la cause, les interprétations de niveau général amèneront les humains à entreprendre diversement certaines actions en fonction des liens et du sens qu'ils en dégagent).*

Ces postulats ontologiques et épistémologiques rattachés au paradigme interprétatif redonnent à l'esprit une place centrale, telle qu'il en occupe une actuellement dans la psychologie cognitive. Reconnaître que l'esprit correspond à un niveau de réalité du monde et qu'il doit être pris en compte dans l'objet scientifique à construire relève ici d'un postulat ontologique appelé dualiste, selon lequel la réalité du monde est à la fois matérielle et spirituelle (Erickson, 1986, op. cit.).

*C'est donc bien au niveau du centre d'intérêt des problématiques interprétatives et des actions que la transformation de l'acteur œconomicus en « Auteur socio-économique » trouve sa pertinence et que la création de sens (« sense-making ») par les Auteurs (intervenants) renvoie à une dimension socio-économique fondamentale qu'est le management stratégique.*

Cela correspond concrètement dans la recherche, à une réelle prise en compte de l'importance et de plasticité de la relation entre les perspectives des intervenants, des conditions écologiques et du polymorphisme des problématiques socio-économiques de production et de gestion de l'action dans laquelle ils sont impliqués.

Erickson (1986, op. cit. p.120) pense que les problématiques formulées à partir de tels centres d'intérêt permettraient de produire des connaissances qui répondraient aux besoins suivants :

- le besoin de tenir compte de l'invisibilité de la vie quotidienne. En effet, le quotidien nous échappe souvent parce qu'il est trop familier ou présente des contradictions qui le rendent difficile à affronter. La recherche interprétative permet une distanciation en rendant étranger ce qui est familier et explicite ce qui est implicite: « le lieu commun devient problématique voire paradoxal » ;
- le besoin de comprendre des situations particulières au moyen d'une documentation basée sur des détails concrets de la pratique ;

- le besoin de considérer les significations que les événements prennent pour les gens d'un milieu donné : « des événements qui semblent identiques peuvent avoir des significations différentes selon les milieux (local meanings) » ;
- le besoin de comprendre, de façon comparative, différents niveaux d'une même organisation socio-économique (d'enseignement/apprentissage).
- La compréhension d'une organisation étudiée au niveau local peut être accrue par sa mise en relation avec des éléments appartenant à un niveau de réalité plus large, permettant ainsi d'identifier des conditions «contextuelles» d'existence, impliquant l'imbrication des différents niveaux de l'organisation, tant théoriquement qu'empiriquement (Erickson, 1986, op. cit. p.138).
- le besoin de comprendre une organisation locale au-delà de ses conditions particulières (local setting) d'existence, en comparant cette organisation avec d'autres entités locales semblables; il est alors possible de « distinguer les traits apparemment caractéristiques d'un milieu de ses traits authentiquement caractéristiques, identitaires ».

Enfin, le problème de la valeur de la connaissance scientifique renvoie fondamentalement à la question de la nature de la connaissance et à ses conditions d'élaboration. Elle appartient de ce fait à l'épistémologie mais également dans sa dimension normative (premier sens donné par Kuhn [1983<sup>1133</sup>]) à la notion de paradigme.

Alors jusqu'où et à quelles conditions peut-on tenir pour vraie telle théorie ou telle conclusion présentée dans un rapport de recherche ? La réponse à cette question relève de la formulation des critères de scientificité. Ces critères (objectivité, fidélité, validité) ont des incidences sur tous les aspects du processus de recherche. Ils ont été examinés dans notre thèse mais ne seront pas détaillés plus avant dans cette communication.

#### 7.2.2. B *Les pôles théorique et morphologique*

**Le pôle théorique** correspond au cadre de l'organisation des hypothèses et à la définition des concepts (cf. chap. 1.2.4, p. 122-131). « C'est le lieu de la formulation systématique des objets scientifiques. Ce pôle propose des règles d'interprétation des faits, de spécification et de définition des solutions provisoirement données aux problématiques » (De Bruyne et al., 1974, op. cit. p.35 ).

Ce pôle nous amène à envisager trois éléments qui sont interreliés: la question du contexte théorique de la recherche, le contexte de la découverte (formulation d'hypothèses et de

---

<sup>1133</sup> **Kuhn, T.** *The structure of scientific revolutions*, Chicago, Univ. of Chicago Press, 1962, pour la version française: *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1983

théories) et enfin, le contexte de la preuve (vérification ou falsification d'hypothèses et de théories).

Nous n'aborderons ici que le deuxième élément, à l'intérieur duquel le pôle théorique assume effectivement une triple fonction :

102 il permet de constituer une arborescence de corps d'hypothèses, avec une articulation à trois niveaux distincts d'hypothèses qui structurent la progression dans l'engagement du chercheur (Savall et Zardet, 1995<sup>1134</sup>), tout en affichant de manière synthétique et ordonnée les questionnements de ce dernier.

103 il contribue à préparer et guider la cueillette des données (cueillette relevant du pôle technique de la recherche) pertinentes à une problématique en posant des questions plus spécifiques, en formulant des hypothèses intermédiaires de travail et en délimitant des concepts ou unités sémantiques qui opèrent une réduction permettant la sélection des informations ;

104 pendant ou après la cueillette des données, il assume aussi une fonction d'analyse par une interprétation des données en regard des hypothèses formulées.

**Le pôle morphologique** aide à dégager un champ d' « interactivité » dans lequel la critique des chercheurs peut revêtir un rôle de régulation et qui réfère à la mise en forme de l'objet scientifique. Cette mise en forme qui s'exprimerait à travers trois caractères fondamentaux (De Bruyne et al., 1974, p.151) :

- **En premier lieu**, ce pôle opère d'abord au niveau de l'exposition de l'objet de connaissance, d'une façon superficielle par le style dans lequel le chercheur exprime ses résultats, mais plus essentiellement par la construction de modèles pouvant être spatiaux ou « tabulaires », de type symbolique ou iconique.
- **En second lieu**, la fonction du pôle morphologique réfère à un espace de causation. « La causation est une position d'une cohérence logique et/ou significative qui articule les faits scientifiques en une configuration opératoire » (De Bruyne et al., 1974, p.158). Elle soulève le problème de l'atomisme ou du holisme, de l'explication et de la compréhension. L'« explication » renvoie à un type de causalité « externe » et « cherche à dégager des invariants ou des lois. La « compréhension » pose un type de causalité « interne », type expressif qui se réfère à la signification des phénomènes compris comme des totalités par un sujet » (*Ibid.*, 1974, p.159).

---

<sup>1134</sup> **Savall, H., Zardet, V.** La dimension cognitive de la recherche-intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive, Revue Internationale de Systémique, janvier 1995

- **En troisième lieu**, l'une des fonctions du pôle morphologique est de permettre une objectivation, à la mise en forme des résultats de recherche qui peut s'opérer selon divers modes, mais aussi des modalités de rédaction d'un rapport de recherche.

En un mot, cette instance méthodologique concerne non seulement la configuration de l'objet scientifique lui-même, mais aussi l'exposition de l'ensemble du processus qui en a permis la construction, et ce, en relation avec une fonction de communication.

#### 7.2.2. C Le pôle technique

**Le pôle technique** met en relation la construction de l'objet scientifique et le monde des événements. C'est le lieu où sont recueillies des informations sur le monde réel et où ces informations sont transformées en données pertinentes à la problématique de recherche. À cette instance de prise de contact «instrumentée» du chercheur avec le réel correspondent des « moyens d'approche du "réel" » que De Bruyne et al. (1974, *op. cit.* p.209) nomment les modes d'investigation et des opérations techniques de collecte de données.

**Nous avons pratiqué cinq principaux modes d'investigation**, qui diffèrent par leur degré de construction (réel-artificiel), de limitation (ouvert-fermé) et de manipulation (incontrôlé-contrôlé) des objets d'observation et par la position (rôle et niveau d'implication) que le chercheur occupe vis-à-vis son champ d'investigation:

105 l'étude de cas ;

106 la comparaison de cas ;

107 l'étude multi-cas ;

108 l'expérimentation sur le terrain;

109 la simulation de modèles (sur ordinateur).

**Nous avons également regroupé nos opérations techniques de collecte de données trois modes principaux:**

110 **les enquêtes** par entrevue ou entretien (enquête orale) ou par questionnaire (enquête écrite) ;

111 **les observations directes** (systématique) et/ou **participantes** ;

112 **les analyses documentaires.**

Ce qui nous conduit à la prochaine partie sous forme de synthèse, **pour comprendre** comment notre expérimentation s'est techniquement construite **à partir des données traitées grâce à l'ASE en tant qu'appareil méthodologique et théorique innovant** (Savall, 1983<sup>1135</sup>).

---

<sup>1135</sup> **Savall, H.** *L'intégration de nouveaux critères de gestion et de l'innovation socio-économique*, Les cadres et la gestion, numéro spécial, Cahiers de la FNEGE, journée d'études du 26 mai 1983, pp.59-87

### 7.2.2 D Méthodologie de recherche innovante

Pragmatiquement, l'intervention économique proposée par Savall et son équipe comporte à la fois un processus d'innovation socio-économique et l'implantation d'un système de pilotage (cf. fig. 7.02 ci-après) avec une démarche d'implantation stimulante dite "Horivert" qui s'appuie sur deux principes d'architecture: la logique des grappes et une double action globalisante (Savall, Zardet, 1989<sup>1136</sup>).

Pour l'ASE, le processus d'innovation socio-économique se décompose en quatre phases: le diagnostic, le projet, la mise en œuvre et l'évaluation des actions. Il repose sur deux fondements:

113 **une dynamique** (espace avec trois axes d'un changement durable tels que décisions politiques, processus de cycle de résolution de problèmes et celui des outils de gestion),

114 **une architecture** (démarche d'implantation du management socio-économique).

L'intervention comporte un planning permettant de visualiser dans le temps les synchronisations des actions verticales et horizontales issues de la démarche "HORIVERT" (Savall, Zardet, 1989, op. cit.), qui s'appuie sur deux principes d'architecture: la logique des grappes et une double action globalisante.

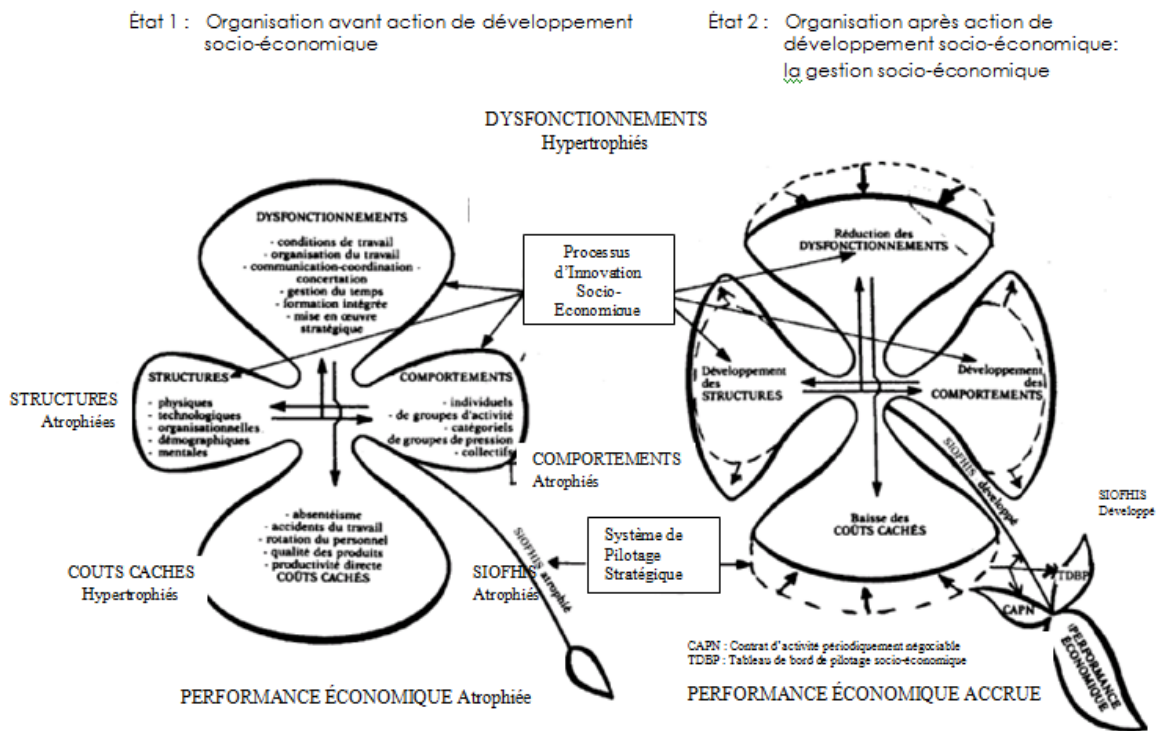
Cette démarche s'inscrit dans la méthode d'intervention et de transformation en profondeur de l'analyse socio-économique. Elle vise à créer, dans le processus global d'innovation, une dynamisation de l'ensemble de l'entreprise. Elle est ainsi appelée car elle commence par deux actions simultanées: une horizontale sur l'équipe de direction, une verticale sur une ou deux unités de l'entreprise.

Figure 7.02: L'intervention socio-économique

(Source: Savall et Zardet, Maîtriser les coûts et les performances cachés, Op.cit., p.192)

---

<sup>1136</sup> **Savall, H., Zardet, V.**, Maîtriser les coûts et les performances cachés, Prix de management stratégique Harvard l'Expansion, Préfaces de M.A. Lanselle et de J.M. Doublet, Paris, Economica, 1ère éd. 1987, 2ème éd. 1989, 3ème éd. 1995



La démarche comporte également trois caractéristiques fondamentales qui prennent place dans la procédure progressive de mise en place du management socio-économique. Elle se structure donc sur ces trois points:

115 *sur l'ordonnancement de phases* comme nous l'avons vu dans le management socio-économique (diagnostic, projet, mise en oeuvre, évaluation) ;

116 *sur la recherche heuristique de rythmes d'intervention efficaces*, la composition des dispositifs de participation des acteurs de l'entreprise à l'intervention ;

117 *sur son évaluation avec les intervenants de l'entreprise*.

Cette procédure comprend deux actions simultanées et articulées. Une action horizontale impliquant l'équipe de direction et une action verticale dans une ou deux unités de base. Cette action implique l'encadrement de ces services et le personnel d'exécution.



Ce démarrage simultané a trois objectifs:

**118 *relier en permanence les aspects stratégiques et opérationnels.*** C'est l'un des buts essentiels de notre intervention centrée d'abord sur l'évolution de l'entreprise et son environnement organisationnel interne/externe (opérationnels, fonctionnels, tutelles, médical ....) ;

**119 *impliquer l'encadrement intermédiaire dans l'action ;***

**120 *assurer la cohérence des actions horizontales et verticales.***

D'autre part, il apparaît tout aussi essentiel de réduire l'assujettissement des intervenants de l'entreprise par l'apport et le transfert d'outils appropriés. Il en irait de même de la prise en charge par l'encadrement de certaines parties de l'intervention. Cela rend possible l'accélération du processus, l'accroissement des compétences de l'encadrement et la réduction des ruptures entre l'intervention et le fonctionnement habituel de l'entreprise. Il faut, en outre, impliquer le plus d'acteurs possibles de l'entreprise dans la chronologie de la démarche, qui comprend trois phases: l'expérimentation, l'extension, et la généralisation qui articule les champs spatiaux et les thèmes.

En ce qui concerne le processus lui-même, l'action horizontale implique directement, dans la société, la direction et l'encadrement. Elle comprend:

- ***une action de formation-concertation*** qui a pour objectif d'aider la direction et l'encadrement à transposer les outils de la gestion socio-économique dans leur activité. Ainsi, dans la clinique, de futures formations - concertation devraient permettre d'élaborer la grille des compétences et la Gestion du temps, et par extension, de présenter les autres outils du management socio-économique ;
- ***un diagnostic horizontal*** des dysfonctionnements généraux de l'entreprise ;
- ***un projet horizontal*** élaboré sous forme de création de potentiel, à mettre en oeuvre dès l'engagement de la Direction, et susceptible de réduire pour une part les dysfonctionnements révélés par le diagnostic et de piloter les projets.

Pour l'action verticale, elle comprend:

- un diagnostic socio-économique des unités, complété par l'analyse des performances de l'activité, et d'une estimation des coûts cachés. Dans le cas de notre recherche, les coûts cachés n'ont pas à ce jour été globalement évalués, donc le diagnostic reste essentiellement qualitatif. Toutefois, certains dysfonctionnements particulièrement significatifs de l'administration ont fait l'objet d'une évaluation, "à titre pédagogique",

- un projet d'innovation socio-économique qui vise à réduire les dysfonctionnements recensés. Dans notre cas, le caractère transversal du projet et la taille de l'entreprise fait qu'il se recouvre largement avec le projet horizontal. C'est un outil pour la mise en cohérence progressive de la stratégie de l'entreprise et de son fonctionnement interne.

Enfin, relevons un des points positifs du processus Horivert, qui permet de renforcer la cohérence de l'intervention avec la stratégie de l'entreprise dès le début de l'étude prospective.

Ceci d'autant plus que nous avons remarqué, dès le départ, le souci de des directions de relier, au quotidien, le développement des activités à la politique de qualité interne de l'organisation, notamment en matière de gestion des ressources. En second lieu, il devrait favoriser une diffusion relativement rapide de la culture socio-économique par les formations-concertations. De plus, il faciliterait l'engagement stratégique de l'encadrement et rendrait possible un rythme d'intervention relativement soutenu par la démultiplication obtenue.

Quant à l'implantation d'un système de pilotage, elle comporte différents outils tels que :

- *des PASINTEX* (plans d'actions stratégique internes et externes) ;
- *des TDBP* (tableaux de bord de pilotage socio-économique) ;
- *des PAP* (plans d'actions prioritaires) ;
- *des CAPN* (contrats d'activité périodiquement négociables) ;
- *des GDT* (grille d'auto-analyse du temps ou grille de gestion du temps) ;
- *des GC* (grille de compétences).

En tant qu'Auteur de cette recherche, il était tout naturel d'appliquer à nous-même ce plan d'Intervention en tant que plan de construction de la thèse.

Précisons encore que la recherche-intervention peut s'apparenter à la recherche-expérimentation dans la mesure où le chercheur expérimente l'objet, désire le transformer, et mieux le connaître pour faire émerger des connaissances sous forme de règles. La recherche-intervention devrait donc nous permettre de dégager des résultats de recherche relatifs à la mise en oeuvre et aux impacts du projet stratégique de l'Autorat socio-économique. Cette recherche-intervention, fondée sur l'expérimentation et l'observation sur le terrain relève d'une véritable démarche empirique que les grands centres de gestion appliquent également (eg. l'Ecole des Mines de Paris, l'Ecole polytechnique).

Elle permet également de transformer, de changer une situation: réduire les surtemps, améliorer la performance globale des entreprises et des organisations grâce à la mise en

oeuvre d'un projet d'amélioration. Enfin, cette recherche-intervention permet à la fois de décrire et d'expliquer des faits. Elle alterne des phases de formalisation et de contextualisation de durée et d'intensité variable dans l'objectif de faire progresser les modèles et les outils de gestion. C'est pour cette raison que la recherche-intervention constitue un modèle de conception et de pilotage du changement particulier, dans lequel conception et implémentation des nouveautés sont gérés en "simultané" (David, 2000<sup>1137</sup>) afin d'appréhender scientifiquement ce nouveau paradigme qu'est la « Stratégie d'Auteur managériale ».

Pour terminer, l'évaluation multi-cas et la comparaison entre nos différents sujets d'analyse devrait nous permettre de mesurer plus globalement et à moyen-long terme les impacts de l'Autorat socio-économique sur la performance socio-économique.

### 7.2.3 De la conjonction des modèles de l'Analyse Socio-Économique (ASE) et de la Stratégie d'Auteur

Comme nous l'avons déjà indiqué, nous avons tout d'abord utilisé le paradigme de l'analyse socio-économique et mobilisé ses outils de gestion (SIOFHIS et concept des coûts et performances cachés de Savall et son équipe (Savall, 1978<sup>1138</sup>). Ce modèle d'intervention en est à sa cinquième génération depuis 1974. Il établit des stratégies de changement innovant et une conduite efficace des processus de généralisation sous forme d'intervention opérationnelle (diagnostic et effet miroir, projet, mise en œuvre et évaluation) aboutissant à une ingénierie stratégique très performante. Sa méthodologie utilise des techniques de recueil d'informations, des entretiens, des observations directes et l'analyse de documents que nous avons aussi utilisée et vérifiée (notamment dans la recherche-intervention « Santé 1 »). Cette recherche a fait l'objet d'un mémoire de maîtrise (Kauffmann, 1998<sup>1139</sup>).

Au cours de nos recherches interventions, ce paradigme a suivi un processus d'enrichissement progressif. Ainsi, une première synthèse globale des résultats fit apparaître une droite de régression positive et statistiquement significative (expression croisement entre l'axe de

---

<sup>1137</sup> **David, A.** La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en sciences de gestion?, in David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Vuibert, 2000, p. 11

<sup>1138</sup> **Savall, H.** Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain, Rapport au 7ème Colloque International du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, organisé par François Perroux et présidé par Jean Piaget, 1977, Revue Économie Appliquée, N° 4, 1978

<sup>1139</sup> **Kauffmann, X. E.** "Contributions de l'analyse socio-économique et des processus de la qualité intégrale pour une stratégie d'entreprise innovante ainsi qu'à la réalisation de contrat d'objectifs et de moyens", Mémoire de DEA en sciences de gestion, sous la direction scientifique du Professeur S. Biarreau, Lyon, Université Lumière Lyon 2, 1998

pérennisation et l'axe de progrès des entreprises et des individus). Les caractéristiques socio-économiques de non-substituabilité, non-transférabilité et de non imitabilité (courant des ressources) se détachèrent du fond des causalités de la création de richesses et sous forme de linéarité initiale, d'autres logiques se dessinaient à des niveaux d'analyse plus fins. Ainsi les développements entrepris en fonction des finalités des praticiens ne faisaient pas appel à des logiques linéaires mais bien à des logiques en spirale et structurales. En résumé, c'est à partir de ce constat de base, que nous avons développé notre expertise et le paradigme de l'Autorat socio-économique. Les quatre items qui se sont imposés comme pertinents pour répondre aux questionnements des praticiens et à l'amélioration de leurs organisations ainsi que de leurs fonctionnements furent : la cohérence, la confiance, les performances et la croissance.

Nous avons donc fait un retour à la rationalité théorique et dogmatique pour nous apercevoir que ces enseignements empiriques nécessitaient un recalibrage théorique à inscrire dans une rationalité dynamique. C'est précisément l'objet de cette thèse qui s'enracine dans de nombreuses années d'expériences professionnelles, d'éducation académique, de documentation et de recherche de références.

L'intérêt de cette recherche conceptuelle s'inscrit donc dans l'exploration et l'élaboration d'un nouveau paradigme en sciences de gestion ainsi que l'intégration des deux modèles (ASE et Stratégie d'Auteur) validées par une recherche expérimentale.

C'est ce que nous avons testé en analysant les résultats en terme d'amélioration significative des performances et de croissance. Cependant nous ne pouvons pas parler ici de preuve formelle confirmatoire, mais plutôt d'une démonstration conceptuelle alimentée par des exemples expérimentaux qui sont convergents, chaque expérience étant différente avec des variables composites, confirmant en cela que les lois de l'économie ne sont ni naturelles ni universelles et difficilement « opérationnalisables » dans le sens de la démonstration quantitative de causalité (par exemple avec une analyse discriminante ou de régression).

En effet, le monde économique est principalement produit par la dynamique complexe et concrète de sociétés et d'individus. Ces activités économiques sont dépendantes d'un grand nombre de variables et ne peuvent pas être comprises en les analysant comme un objet isolé de tout contexte et avec une théorie propre (cf. PEKEA, Political and Ethical Knowledge on Economic Activities<sup>1140</sup>). C'est pourquoi nous avons sélectionné cinq recherches de notre cadre

---

<sup>1140</sup> [www.pekea.org](http://www.pekea.org) La proclamation du Forum social mondial de Porto Alegre exigeait de repenser l'économie pour que l'espoir d'un autre monde devienne réalité. Plus de 500 enseignants-chercheurs des différents domaines des sciences humaines et sociales, venant de 45 pays, ont décidé de relever ce défi en créant le réseau PEKEA (Political and Ethical Knowledge on Economic Activities), afin d'élaborer un savoir politique et éthique sur les

de recherche expérimental, exprimant une transdisciplinarité recherchée : l'administration publique, la santé (2), les services du crédit management et de la sécurité informatique.

Les recherche-interventions sont contractuelles sur la base de réalisation d'objectifs de performances. Elles se composent d'activités d'audit et de conseil (coaching), individuels et collectifs, ainsi qu'organisationnels. Ces activités, ayant des fondements scientifiques économiques et psychologiques, elles utilisent des modèles existants dans les deux disciplines (sciences de gestion et socio-psychologie) pour étayer le nouveau modèle interprétatif du paradigme Autoral.

#### 7.2.4 Dispositif de recherche et hypothèses de travail

L'analyse des résultats renvoie au dispositif de recherche construit pour répondre à notre problématique et valider théoriquement et expérimentalement notre corps d'hypothèses.

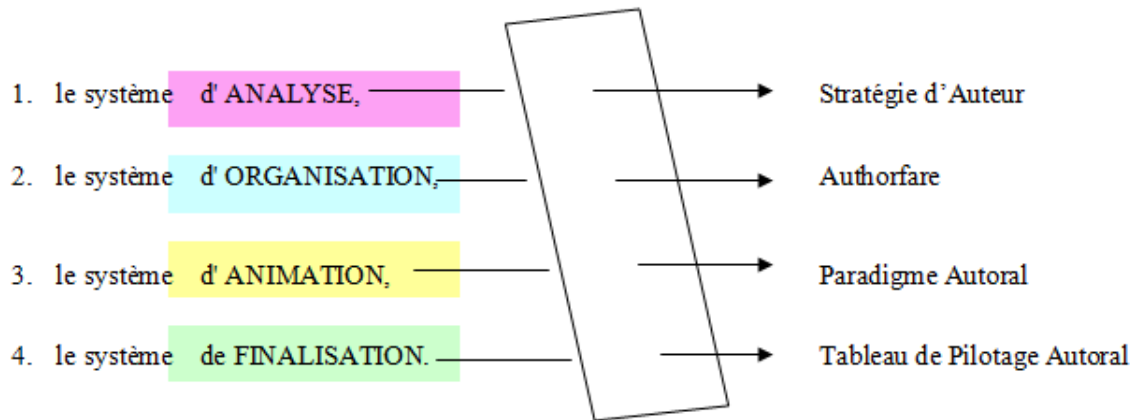
Sur ce point, notre *dispositif de recherche* (cf. tableau 7.03 ci-après) est construit selon un modèle quadripolaire de base dans lequel s'incère les hypothèses de la recherche. Elles se distinguent avec trois niveaux d'analyse : les hypothèses Descriptives, Explicatives et Prescriptives (*Hyp. DEP*).


D'autres éléments complètent ce dispositif : il s'agit de l'Authorware (outils managériaux, cf. projet Autoral, chap. 6.1), de l'Interface Autorale managériale, de l'espace de recherche et du paradigme Autoral.

Tous ces éléments s'emboîtent ensemble pour fonctionner de façon dynamique et évolutive selon les différents systèmes managériaux déjà évoqués. Ils correspondent aux items de recherche sur lesquels la discussion va porter :

---

activités économiques, car un savoir alternatif qui soit cohérent et crédible ne peut résulter en effet que d'un nouveau paradigme. Même les tentatives économistes hétérodoxes menées jusqu'ici doivent être fédérées et dépassées pour une responsabilité sociétale effective et un développement durable et équitable.

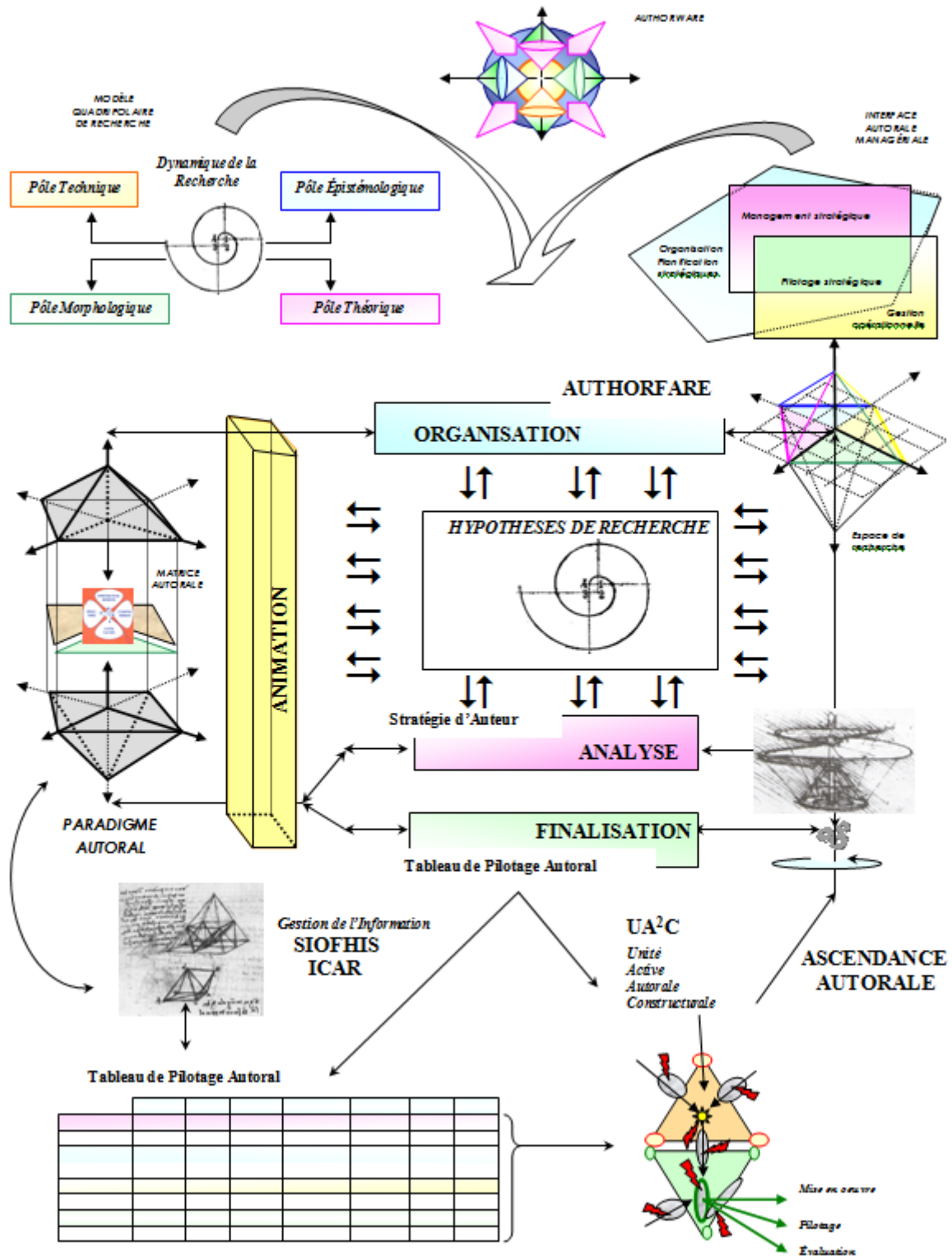


Le fonctionnement de ce dispositif s'applique à une recherche intervention et s'adapte en fonction des demandes de praticiens. Il commence par l'Analyse Socio-Économique (  ) et se poursuit en fonction d'une deuxième analyse plus approfondie sous le vocable de Stratégie d'Auteur. Ces dernières s'articulent dans la matrice du paradigme Autoral (C<sup>2</sup>PC) afin d'animer la recherche-intervention de concert avec le fonctionnement de l'entreprise (dysfonctionnements et coûts cachés), la résolution de problèmes, la planification de nouveaux objectifs et la création de richesses.

Ces différents points sont traités et intégrés à la fois par le centre de gestion de l'information (ICAR) et dans un Tableau de Pilotage Autoral (TAP), puis les objectifs sont déclinés et déployés dans toutes les unités actives de l'organisation (UA<sup>2</sup>C).

Enfin via l'Ascendance Autorale, l'organisation peut alors profiter de la planification du management stratégique afin d'opérer les transformations Autorales nécessaires dans un espace de recherche-fonctionnement pour générer des performances supérieures et améliorer son adaptation face aux défis qui lui ont été posés, au contexte évolutif de sa croissance et de ses responsabilités, ainsi qu'aux contingences environnementales.

**Tableau 7.03 :** Dispositif de Recherche



Toutes ces considérations nous permettent d'élaborer une matrice Autorale d'évaluation socio-économique (cf. tableau 7.05, page suivante), basée sur le paradigme Autoral permettant de tester les hypothèses de travail dont leurs validations successives conduiront à la validation de l'hypothèse centrale.

Rappelons que ces dernières sont ventilées sous trois niveaux qui sont descriptifs, explicatifs et prescriptifs en fonction des quatre thèmes et sous-thèmes de la problématique (cf. figure 1.14, arborescence des hypothèses, p. 130) :

- 121 les hypothèses descriptives apportent les éléments de représentation (souvent visuels), vérifiables par des observations de la problématique de l'organisation,
- 122 les hypothèses explicatives expriment la raison d'être de la représentation précédemment décrite,
- 123 les hypothèses prescriptives s'appuient sur les précédentes et contribuent à l'identification des variables d'action permettant de proposer des préconisations visant à atteindre les objectifs de transformation souhaités.

Ainsi on aura le tableau des hypothèses suivant (cf. tableau 7.04 ci-après):

**Tableau 7.04** : Récapitulatif des hypothèses de recherche selon les trois niveaux d'analyse

	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
<b>H. Co 1</b>	<i>Il n'existe pas de développement harmonieux dans un système, sans régulation, sans contrôle ni structuration. (Développement du stress, de l'entropie, des dysfonctionnements)</i>	<i>La stratégie d'entreprise innovante doit favoriser l'adéquation entre la structure et les comportements, développer constamment son organisation et s'intégrer à son environnement. Elle devrait développer la créativité et la négociation. (Dév. durable, soutenable et équitable)</i>	<i>Une nouvelle organisation matricielle est nécessaire pour l'atteinte des objectifs, s'appuyant sur une structure innovante et flexible, centrée sur les processus et leurs pilotages, tant au niveau opérationnel, légal que cognitif (Unité Active Autorale Constructurale).</i>
<b>H. Co 2</b>	<i>Le manque du leadership, d'activités de formation Intégrée, d'acquisition de savoirs, de communication et de projets, sont des sources de démotivation, de dysfonctionnements et de conflits. (Intelligence Autorale ; ICAR)</i>	<i>En fonction d'une vision d'ensemble et d'une planification des objectifs différenciés, il n'existe pas de réelle stratégie commune, de leadership, ni d'unité d'action et d'intérêts communs sans finalités claires et partagées par tous (Responsabilisation et engagement).</i>	<i>Les rôles, les procédures, les actions et les documents, doivent être identifiés dans un système d'ensemble, à même d'être une structure dynamique d'accueil, de potentialisation des connaissances et de réalisation des objectifs.</i>
<b>H. Cf 1</b>	<i>Le manque de fiabilité et de crédibilité allié à une pratique non rigoureuse et non suivie des services entraînent des dysfonctionnements, des pertes de clientèle et de marchés ainsi qu'un manque de sécurité.</i>	<i>L'identification, la recherche, la gestion et le traitement des exigences, des tâches ne sont pas entrepris de façon responsable. De plus les traitements de l'information sont incomplets, non homogènes et non partagés.</i>	<i>L'édification d'un réseau professionnel informatique et la diffusion des responsabilités, comme vecteurs de concertation, et de coordination, peut assurer une crédibilité et une meilleure gestion concertée des services.</i>
<b>H. Cf 2</b>	<i>La fragmentation des services entre de multiples agents, exige un engagement, une cohésion ainsi qu'une quantité et une qualité d'information pas toujours disponible.</i>	<i>Il existe un manque d'évaluation et d'interprétation entre les structures organisationnelles et la logistique opérationnelle. Les agents ne jouissent pas suffisamment de reconnaissance.</i>	<i>Stratégie d'Auteur, BRM et savoirs combinatoires sont à même de générer des liens, d'intégrer les exigences des utilisateurs, des clients et des services au système de production et de gestion.</i>



	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
<b>H. Pf 1</b>	<i>Les défauts de planification et le manque de réflexion ainsi que de contrôle génèrent des coûts cachés (dysfonctionnements) et sont sources de conflits.</i>	<i>La gestion de l'entreprise devient de plus en plus complexe, devant intégrer des activités différentes et un réseau avec des circuits économiques contraignants. La rationalité du management est « discutable » et « jusqu'au-boutiste ».</i>	<i>PASINTEX, PAP, GI, sont indiqués pour piloter la performance économique et le développement de projets institutionnels. L'intégration des richesses humaines et les tactiques productives sont déterminantes.</i>
<b>H. Pf 2</b>	<i>La "santé" des institutions est très sensible aux compétences de chacun, à leur intégration, au taux d'absentéisme, au stress et aux charges qui pèsent sur son développement.</i>	<i>L'institution ne dispose pas de toutes les ressources nécessaires ni les connaissances pour synchroniser les processus. Les investissements sont inexistantes ou insuffisants.</i>	<i>TDB, GC, CAPN, sont aussi indiqués et motivants pour piloter la performance sociale et la croissance économique. Ils stimulent la compétitivité, menant à la qualité intégrale des pratiques.</i>
<b>H. Cr 1</b>	<i>Il existe un désarroi et une grande difficulté pour les institutions comme pour les individus face aux impératifs de la croissance. Il existe un seuil de changement qui est trop rarement atteint et le mouvement n'est pas collectif. (Manque d'investissement)</i>	<i>Il s'agit d'une conjonction de facteurs: les structures anciennes sont résistantes, l'imposition de nouvelles exigences augmente, le manque d'expériences et de compétences seront pénalisants, les délais d'accomplissement des processus sont trop longs, il n'existe pas de retour d'expérience. (Résultats non concluants).</i>	<i>L'Autorat socio-économique exige en amont une refonte de l'organisation des processus, la stratégie d'Auteur et le BRM sont indiqués comme méthodes de préparation et de fonctionnement vers de nouvelles structures et de comportements réadaptés. (Investissement s/potentiel et capital)</i>
<b>H. Cr 2</b>	<i>La démarche de transformation et de développement des projets est d'autant plus ardue que la formalisation est faible. Il existe une face cachée du management occultant les vrais facteurs de succès et représentant un gouffre d'illusions. Les avantages concurrentiels ne sont pas élaborés.</i>	<i>La difficulté de formalisation peut être imputée au manque de démarches de progrès, de maturation et de motivation (DPM<sup>2</sup>), mais aussi au manque d'instruction et de responsabilité. L'accumulation et la profitabilité des richesses ne sont pas possibles.</i>	<i>En tant que management global intégrant la "voie" d'Ascendance Autorale, des processus, des services et du client (TQM). L'Autorat socio-économique doit impliquer l'ensemble des collaborateurs dans la volonté d'un développement durable, équitable et dans la qualité totale.</i>

Quant à la matrice Autorale (cf. tableau 7.05, ci-après), elle est construite en fonction des piliers du paradigme Autoral et des éléments fournis par l'analyse socio-économique ASE. Cette matrice cherche à établir, au-delà des dysfonctionnements et des coûts cachés, les différentes problématiques Autorales que rencontre l'entreprise. Ces problématiques seront évaluées par les différents indicateurs du tableau.

Tableau 7.05 : Matrice Autorale d'évaluation socio-économique

<b>Stratégie d'Auteur</b>  Guide stratégique d'analyse Autoral	<b>Influence des Indicateurs de la variable indépendante</b> (variable explicative, indicateurs que l'on fait varier)				
<b>Cohérence LINEA</b>	<i>Leadership</i>	<i>Innovation (créativité)</i>	<i>Négociation</i>	<i>Acquisition (apprentissage, ressources)</i>	<i>Pérennisation (Responsabilisation, Organ. Struct.-Fonct.-Opérations)</i>
<b>Confiance FLACRE</b>	<i>Fiabilité</i>	<i>Crédibilité</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Reconnaissance-Cohésion</i>	<i>Fidélisation (Comport.,motivat° Agents, Dév. Réf., Clientèle, contrats)</i>
<b>Performances QUEST</b>	<i>Qualité (efficacité, compétitivité)</i>	<i>Entropie (efficacité, stress)</i>	<i>Savoirs (Sens, vécus, connaissances)</i>	<i>Tactique (pilotage cycles, phases,)</i>	<i>Productivité (Résultats, Pratiques, coûts)</i>
<b>Croissance IDEA</b>	<i>Investissements (outils de gestion)</i>	<i>Développement (projets de production)</i>	<i>Évolution (Facteurs de progrès, DPM<sup>2</sup>)</i>	<i>Accumulation (Liens, expériences)</i>	<i>Transformations (ROI, RSE, Dysfonctionnem., Expert.)</i>
<b>Sur les Indicateurs de la variable dépendante</b> (variable expliquée, indicateurs que l'on mesure)					<b>Analyse Socio-Économique</b> Guide managérial

### 7.3 Expérimentation

Nous avons sélectionné cinq recherche-interventions détaillées ci-après parmi l'ensemble des expérimentations que nous avons effectuées dans le cadre expérimental de recherche (cf. tableau 7.02, p. 394). Ce choix a été orienté selon les trois objectifs définis par Perroux (1994<sup>1141</sup>) qui permettent de fonder et de justifier selon lui, au sens le plus fort du terme, la constitution d'une économie généralisée de l'homme pour l'homme. Ces trois objectifs sont:

- 124 nourrir les hommes,
- 125 soigner les hommes,
- 126 libérer les « esclaves ».

Ces différentes injonctions nous renvoient à sélectionner pour cette recherche des interventions dans le cadre des services municipaux fournis à la population (administration publique), de la Santé (2) ainsi que des services financiers et informatiques (2).

C'est ce que nous allons voir de façon résumée dans les sections qui suivent. Des descriptions plus détaillées des différentes recherche-interventions se trouvent en annexe, incorporées au corpus des réflexions.

<sup>1141</sup> Perroux, F. Pouvoir et économie généralisée, vol V-2, Grenoble, PUG, 1994

### 7.3.1 Domaine de l'administration publique

Cet recherche-intervention prend place au sein de l'administration publique d'une petite municipalité de l'Estrie située dans le sud du Québec (1'100 habitants sur 64 km<sup>2</sup> et un budget de plus de 800'000\$ pour 2005). C'est à l'appel du maire et avec l'approbation des conseillers que nous avons entrepris le mandat de reprendre les rênes de la direction de la municipalité et de la remettre sur de « bons rails » sur une période de dix mois. La situation au début de mandat était très difficile et tout était à refaire, tant au niveau du budget, des finances, de l'aspect légal et des services.

Auparavant dès janvier 2003, le Conseil municipal avait déjà amorcé une première étape de réflexion vers une planification stratégique. De ce premier échange, émergea un document préliminaire intitulé : « *la municipalité - une vision vers le futur* ». Ce document permit aux membres du Conseil de commencer à utiliser un discours commun dans leurs échanges de points de vue sur l'avenir de la Municipalité. La période s'étalant de 2005 jusqu'à l'année 2020 fut identifiée comme cadre de planification car certains membres du Conseil avaient alors exprimé des réticences à aventurer leur réflexion au delà de 2020.

Ce premier pas amena le Conseil à vouloir interroger les citoyens sur leurs attentes, leurs priorités et leur propre vision d'avenir de leur municipalité. Cette volonté prit la forme d'abord d'un sondage auprès des résidants, réalisé par des consultants externes de la *Chaire Desjardins de coopération et de développement* de l'Université de Sherbrooke, lesquels rédigèrent un rapport de recherche remis au Conseil en novembre 2003 intitulé : « *Attentes, satisfaction et priorités des résidants de la municipalité* ».

Ce sondage apporta au Conseil des renseignements extrêmement utiles sur les perceptions des citoyens. Le Conseil utilisa ensuite ces données dans un processus de validation et de recherche de consensus lors du *Forum des citoyens* tenu à la fin novembre 2003. Au sortir de cet exercice, le Conseil se retrouva alors avec une liste de mesures jugées importantes par les citoyens, selon chacune des orientations proposées initialement. À la fin du Forum, le Maire engagea le Conseil à donner suite à la démarche en faisant le point publiquement, et régulièrement, sur les progrès réalisés et à pousser plus loin la réflexion sur la vision d'avenir pour la Municipalité, cette démarche devant aboutir à un plan stratégique.

En mars 2004, le Conseil autorisa la participation de deux conseillers à un cours de l'*Association des Directeurs Municipaux du Québec (ADMQ)* portant sur la planification stratégique. Ce cours permit d'obtenir des renseignements utiles afin de façonner un plan stratégique adapté aux réalités des municipalités rurales. En juin 2004, ces deux conseillers

présentèrent au Conseil un sommaire des informations obtenues sur ce cours et proposèrent une démarche afin d'élaborer une planification stratégique. Cette démarche fut alors entérinée par le Conseil. Fort de ces importants premiers pas, le Conseil était prêt à franchir une autre étape vers l'adoption d'ici la fin de l'année 2004 d'un « *Plan stratégique 2005-2020* » pour le guider dans ses travaux et décisions pour les années à venir.

Cependant, en fonction de son assise économique, de ses infrastructures et de sa politique municipale, les visions et les orientations définissant les différents objectifs ne purent être maintenus. De plus, un certain nombre de facteurs humains et financiers ont rapidement mené cette municipalité au bord du redressement. En effet la conséquence de ce fonctionnement organisationnel s'est faite sentir dans les différents indicateurs de performance et de gestion qui sont disponibles pour le management des municipalités. Il s'agit notamment des indicateurs de fonctionnement de la voirie municipale, du déneigement, de l'hygiène du milieu de la santé financière et des infrastructures.

De plus un certain nombre de dossiers délicats laissés en souffrance sont devenus des pierres d'achoppement et des sources de conflits majeurs jusqu'à l'intérieur même du conseil municipal.

Aussi la première action de la recherche-intervention fut d'entreprendre un bilan général de l'administration et du fonctionnement organisationnel. Nous avons mobilisé pour cette analyse les outils de l'ASE et de la stratégie d'Auteur. Les résultats de cette première étape d'intervention ont révélé de graves dysfonctionnements au niveau de l'information, du pilotage des activités et de la gestion des infrastructures. Les coûts cachés relatifs à ces dysfonctionnements ont été évalués à plus du tiers du chiffre d'affaire global de la municipalité, cela sans compter certains dossiers légaux qui étaient pénalisants tant au niveau financier qu'au niveau stratégique (phases d'analyse).

Ensuite selon le paradigme Autoral (C<sup>2</sup>PC), les quatre éléments qui le constituent ont permis de réaliser un cadre d'intervention et de planification stratégique de grande envergure (phase d'organisation : l'ensemble de l'organisation, du personnel et des ressources ont été mobilisés). Une des premières tâches fut de changer les procédures de la gestion de l'information (gestion électronique des données) et les infrastructures du réseau informatique (cf. ICAR), puis nous avons engagé de grandes réformes tant au niveau interne (structure-fonction-système) qu'externe (voirie, gestion de l'environnement, etc.). Nous avons alors établi un plan de développement de type  $\mathcal{A}$  tel que défini dans les chapitres 6.1 et 6.2 (projet

Autoral). L'implémentation des directives de cette planification s'est faite jusque dans les plus petites unités actives (cf. UA<sup>2</sup>C) de la municipalité (phases d'animation).

Enfin nous avons entrepris le processus « d'éradication » des coûts cachés et finalisé les dossiers en attente. Puis nous avons développé une stratégie « d'avant-garde » pour la municipalité en terme de gestion financière et d'administration publique (phase de finalisation).

Les résultats de cette recherche-intervention peuvent se décliner comme suit :

127 le budget de la municipalité est passé des chiffres rouges au « profit », en gérant de façon très proactive les rentrées financières de la municipalité. Cette action a eu pour conséquence de pouvoir offrir de meilleurs services à la population et de développer les infrastructures ainsi que le fonctionnement organisationnel améliorant ses performances de façon significative.

128 L'élimination des dossiers litigieux ont nécessité beaucoup de négociations et d'investissements mais en contrepartie ont libéré la municipalité d'un fardeau inutile, devenu impossible à gérer et représentant un manque à gagner conséquent pour sa croissance.

129 La mise en place d'une réelle structure informatique et de procédures de gestion de l'information ont permis de stimuler le personnel administratif et d'intégrer les citoyens dans une réalisation performante de mise à disposition des données.

130 Le travail sur l'environnement et la voirie ont permis de développer et d'améliorer les structures d'accès à la municipalité ainsi que de réaliser un certain nombre de projets jusqu'ici irréalisables (valeur ajoutée nette).

131 Les transformation entreprises tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de cette administration publique a permis qu'elle puisse se recentrer sur ses avantages, qu'elle fasse fructifier son capital, développe ses potentiels, mais surtout qu'elle puisse revenir dans la « voie » Autorale d'ascendance qu'elle s'était tracée avec son plan stratégique de 2005-2020.

Toutes nos hypothèses dans le cadre de cette recherche intervention ont été validées et se retrouvent détaillées dans le tableau récapitulatif des résultats au chapitre 7.4.1 A. Cependant nous devons noter un certain nombre de difficultés concernant les items de la confiance des performances que nous attribuons au climat particulièrement défavorable dans lequel nous avons démarré le projet. En effet il y avait passablement d'erreurs d'administration à identifier et à corriger et une collaboration parfois difficile à établir. Un bon climat d'entreprise est donc essentiel à tout développement managérial de cette envergure.

### 7.3.2 Domaine de la santé

Le domaine de la santé étant un secteur particulier dans les sciences de gestion, il convient de faire une brève présentation de « l'économie de la santé », qui sera le terrain de fond sur lequel s'exprime l'institution pour laquelle nous avons fait cette recherche-intervention. Il convient donc de dégager quelques idées maîtresses propres à ce secteur d'activité. Le but avant tout étant de rechercher la cohérence de certaines actions stratégiques innovantes de l'institution (ici une clinique médicale) avec son développement, son *Contrat d'Objectifs et de Moyens* (COM) et sa démarche qualité.

Parmi la multitude d'outils d'analyse déjà à sa disposition nous sommes persuadés que l'analyse socio-économique est une méthode de choix pour appréhender le monde économique de la santé même si le « marché » des biens et services médicaux est difficilement comparable à un marché de type libéral, car il présente des particularités qui l'en éloignent.

Cependant, en gardant comme principe le refus d'opposer l'économique et le social, c'est l'idée-force qui ressort des hypothèses définies par Savall (1978, *op. cit.*), nous avons pour tâche de démontrer que la cohérence, le développement et l'efficacité économique des établissements de santé privés peut être compatible avec ceux du développement humain tout en s'intégrant parfaitement dans les exigences des tutelles d'état.

Cet aspect humain est dans ce domaine une continuité de service, du patient à l'État, de l'unité à la multitude. Mais avec ceci de particulier que les consommateurs, peu aptes à qualifier leurs symptômes, et incertains quant aux choix des thérapeutiques adéquates, « délèguent » leurs pouvoirs aux médecins, c'est-à-dire aux producteurs, lesquels ont peu d'incitation (financière ou professionnelle) à se comporter selon une norme d'économicité.

Par ailleurs, le prix des soins ne peut constituer un outil de régulation de l'activité: la demande de soins est peu sensible, voire inélastique aux prix (et aux revenus), du fait de l'intervention justifiée au plan de l'équité de la Sécurité sociale et en outre parce que les prix des biens et services médicaux ne résultent pas d'une libre confrontation entre "offreurs et demandeurs" puisqu'ils sont, soit fixés par les pouvoirs publics soit par le résultat d'une négociation.

Ainsi d'évidence, les règles classiques de l'offre et de la demande ne sont guère opérantes dans le domaine économique de la santé. Cette spécificité permet de comprendre pourquoi les pouvoirs publics se sont tellement préoccupés du bon fonctionnement du système de santé.

En ce qui concerne le secteur de la production de soins, les unités qui le composent sont hétérogènes, de statuts juridiques divers, de dimensions très inégales et, hormis l'industrie pharmaceutique, ne font pas l'objet de mouvements de concentration (et les gains de productivité sont difficiles à promouvoir). Les produits de l'activité, eux, sont extrêmement différenciés, puisque dépendants de la singularité de chaque malade. De surcroît, les possibilités de saturation de la demande de santé apparaissent floues, les limites entre le normal et le pathologique étant difficilement cernables.

Mais par-delà ces spécificités, l'exigence économique d'une gestion optimale des ressources disponibles rares s'avère très prégnante dans le domaine sanitaire public et encore plus dans le domaine privé. En dernière analyse, la renonciation à certaines actions médicales, du fait de moyens limités, peut se traduire par des vies "en détresse", faute de ne pas pouvoir être prises en charge convenablement, voire même pas du tout et abandonnées à elles-mêmes.

Ceci est particulièrement vrai pour les adolescents en crise et la contrainte financière collective où l'on se trouve aujourd'hui de maîtriser la diffusion des possibilités thérapeutiques, ouvre plus que jamais la question éthique.

D'un pas optimiste, certains mettent leur espoir dans le développement de la prévention, ou parient, sur la résolution des freins politiques, puisque les engagements économiques sont déjà pris. Ainsi pour en finir avec les mesures d'un éternel "replâtrage" des comptes de la Sécurité sociale, des réformes plus structurelles sont aujourd'hui engagées ou étudiées (par exemple l'accréditation, la CLIN, le COM, les projets d'établissement et médicaux, etc...): l'exigence première étant de veiller à ce que chaque franc dépensé dans le domaine de la santé, le soit utilement.

En raison même de l'originalité des activités sanitaires, la science socio-économique et nous-mêmes disposons là, d'un domaine dont nous ne pouvons tirer que d'immenses avantages en s'enrichissant.

La grande spécificité du contexte économique-médical des institutions de soins ne fait que renforcer notre idée que la performance socio-économique de ces dernières en tant que véritable entreprise, passe obligatoirement par un nouveau management Autoral et par une amélioration de la synchronisation de ses activités administratives et techniques intégrées dans les processus de soins.

Cette synchronisation et cette intégration doivent viser les domaines porteurs de dysfonctionnements potentiels repérés par l'analyse socio-économique tout en s'appuyant sur une stratégie d'Auteur intégrée (une organisation des soins, une gestion des compétences et

système d'information performants). Ainsi cette démarche ne saurait se faire valablement sans un engagement dans une voie d'ascendance Autorale, dans l'application d'une démarche qualité "intégrale" et dans la réalisation optimale d'un contrat d'objectifs et de moyens.

### 7.3.2. *A Clinique médicale*

Dans cette section, nous aimerions renvoyer le lecteur à notre expérimentation effectuée en milieu hospitalier (Kauffmann, 1998<sup>1142</sup>), dans une organisation (clinique régionale, d'une centaine de collaborateurs, réalisant une vingtaine de millions FFr. de CA annuels) en pleine redéfinition et établissement d'un nouveau Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) avec les autorités sanitaires. Ce COM comprenait comme buts notamment une nouvelle gestion d'activités et de productivité, le montage de l'accréditation qualité et le montage d'un nouveau service (projet, budget, aspects médico-légaux, RH, etc...). Cette recherche s'est faite selon le modèle d'intervention de l'A.S.E. et a démontré les implications d'une stratégie innovante ainsi que des résultats financiers attendus (plus de 2 millions FFr. en coûts cachés pouvant être réinvestis au profit du potentiel énorme de la clinique, encore non exploité). Quant aux dysfonctionnements, ils ont pu être gérés par des actions stratégiques et la mise en place de la planification Qualité-santé.

Ainsi donc, le terrain d'intervention qui a servi de cadre à cette recherche est situé dans l'agglomération d'Annemasse et le Genevois. Pour plus de rigueur et d'authenticité, la présentation de la clinique qui va suivre est largement empruntée à la description détaillée faite par la Direction.

Cet établissement créé en 1953, a été le premier établissement de psychiatrie du département de la Haute-Savoie, et répond prioritairement aux besoins de la population locale et départementale, en complémentarité avec les autres structures hospitalières. Il a un agrément de court séjour et est apte à la prise en charge de toutes les pathologies psychiatriques ne nécessitant pas la contrainte pour laquelle elle n'est pas habilitée.

Il accueille une population adulte qui lui est majoritairement adressée par des psychiatres et des médecins généralistes, pour des troubles anxieux et dépressifs (60% des cas), souvent connotés par la récurrence, et la résistance aux traitements mis en place en ambulatoire. De plus, il est à préciser que cet établissement n'opère aucune sélection sur l'origine sociale des

---

<sup>1142</sup> **Kauffmann, X. E.** Contributions de l'analyse socio-économique et des processus de la qualité intégrale pour une stratégie d'entreprise innovante ainsi qu'à la réalisation de contrat d'objectifs et de moyens, Mémoire de DEA en sciences de gestion, sous la direction scientifique du Professeur S. Biarreau, Lyon, Université Lumière Lyon 2, 1998



patients ou leur pathologie, et tend à offrir à chacun les meilleures chances de préservation de son statut social et médical.

L'équipe dirigeante actuelle, en place depuis 1982, s'est attachée à moderniser et adapter l'ensemble des prestations de soins et d'hébergement aux besoins de la population soignée et de la réglementation sanitaire.

Installé sur un site particulier, qui recense une forte démographie (parmi la plus forte en France) et s'insérant dans le département le moins équipé en établissements psychiatriques (le secteur a été créé en 1976 seulement), cet établissement a ainsi développé sa capacité de 29 lits à 90 lits actuellement, répondant à la demande importante d'une population en forte croissance et travaille de ce fait en étroite collaboration avec le secteur public.

La construction neuve de l'ensemble de ses structures au sein d'un parc calme et verdoyant d'un hectare et demi lui confère également une parfaite adaptation aux réglementations de sécurité tout en proposant les meilleures garanties d'accueil, de confort et de soin aux patients hospitalisés.

Au plan médical, quatre médecins psychiatres libéraux et un médecin généraliste salarié assurent l'ensemble des soins psychiatriques et somatiques, les gardes et les astreintes. Une équipe soignante constituée d'une très large majorité d'infirmières, formées en permanence aux spécificités du soin psychiatrique, est renforcée par la présence de deux psychologues, d'une éducatrice spécialisée et d'une assistante sociale. Des activités à visée thérapeutique ont ainsi pu être mises en place (ateliers d'expression artistique et corporelle, balnéothérapie, musicothérapie).

La population soignée garde en général une insertion et un environnement socio-affectif encore satisfaisants, même si il faut noter une péjoration progressive de ces items sans doute en lien avec les difficultés actuelles rencontrées par notre société. Il faut également noter, peut-être liée aux mêmes causes, une évolution de la pathologie vers des troubles moins structurés avec une majoration des conduites addictives et des conduites à risques. Ces troubles ont pour caractéristiques communes une réponse très moyenne à la chimiothérapie et une évolution souvent chaotique et au long cours.

Dans ce contexte, cet établissement accueille les patients qui lui sont adressés avec comme premier objectif la résolution de la crise et le retour à la vie sociale et familiale.

Mais nous nous sommes également donnés comme but la limitation des rechutes à travers des prises en charge spécifiques et une recherche d'intégration dans des réseaux. Pour ce faire,

cette clinique médicale s'est donnée des moyens médicaux, paramédicaux, psychothérapeutiques et sociaux conséquents.

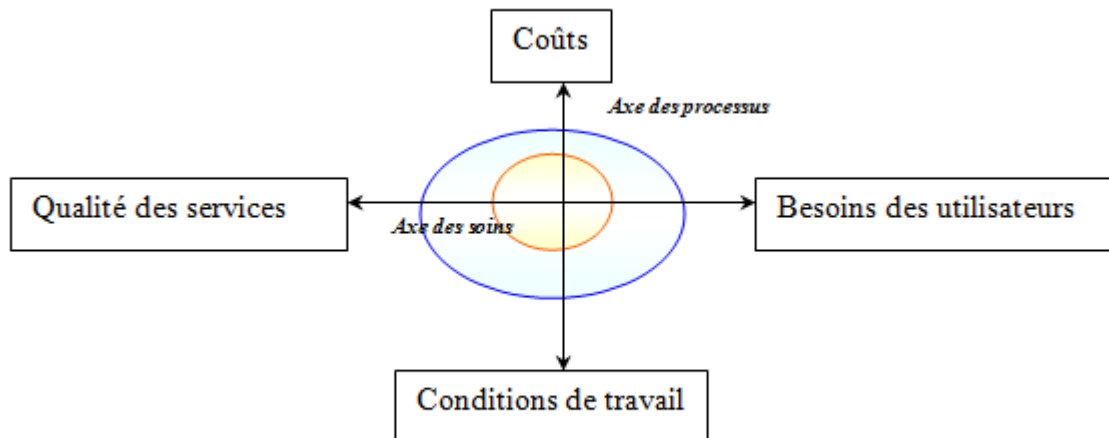
En complémentarité avec la prise en charge chimiothérapeutique et institutionnelle, l'établissement privilégie les thérapies brèves, particulièrement les thérapies comportementales et cognitives comme modèles théoriques et organisationnels. Ce choix, non exclusif, repose sur différents paramètres: adéquation avec notre agrément, efficacité reconnue, possibilité d'évaluation quantifiée des résultats pour le suivi et l'évolution de notre pratique.

À ce jour, la clinique a signé un contrat d'objectifs et de moyens (COM) avec l'Agence Régionale de l'Hospitalisation (ARH) l'engageant pour une période de 5 ans. Cela signifie à court terme, qu'elle s'engage en plus des objectifs fixés dans le COM, à entreprendre une démarche qualité menant à une accréditation et à inclure un effort permanent de formation à tous les niveaux, intra et extra-muros. Cela sous-tend également une implication dans la recherche ainsi que l'enseignement comme lieu de stage et à travers plusieurs associations régionales et nationales. Le but général est de s'engager à une amélioration de nos prises en charge et à la facilitation du travail en réseau.

Cette volonté d'apporter sa contribution, tant en qualité que par ses compétences, se manifeste de multiples façons dynamiques. Sans doute l'une qui suscite le plus d'attention au niveau régional et national, est celle qui a poussé l'établissement à déposer un projet de centre de crise pour les adolescents (CCA). Ce projet, qui répond en tout point aux priorités sanitaires et sociales, a reçu l'aval au niveau régional (CROSS).

Aussi la problématique doit en fait explorer l'espace délimité par la synchronisation de la qualité des services, de l'information et des processus de réalisation. Cette synchronisation s'entend comme élément de cohérence dans l'intégration des services à l'intérieur d'un réseau de soins et fait intervenir les différents items du paradigme Autoral et de la stratégie d'Auteur. Partant de l'idée qu'une opération de construction peut être simplement représentée par le schéma ci-dessous (*cf.* figure 7.03), les acteurs doivent aussi intégrer l'idée que la qualité finale d'un service de soins (axe des soins) dépend fortement de la qualité de son processus de réalisation (axe des processus). En effet, on ne peut imaginer un instant qu'on « jette » un patient comme on le ferait d'une pièce de série qui ne remplirait pas les critères de qualité dans une quelconque chaîne de production. Ainsi cette notion de qualité fait intervenir un apport de sens et l'établissement de liens propres à l'Autorat socio-économique.

**Figure 7.03 :** Axes enrichissement des services (soins) et des processus



Cette qualité liée aux processus doit donc permettre le passage d'une rationalité substantive, orale, à une rationalité Autorale puis à une rationalité procédurale, des règles de nature informationnelle et comportementale. Elle doit aussi, en renouvelant le rôle de l'encadrement, faire évoluer l'entreprise apprenante (phases éducative), par l'évolution de la logique des transactions des rapports aux savoirs.

Cette synchronisation suppose un réseau intégré d'échange de qualité, afin qu'il puisse assurer:

- les fonctions de transmission, par une architecture évolutive du système d'information,
- les fonctions de coordination d'exécution et de contrôle,
- les fonctions logistiques, nécessaires à tout ensemble.

Les idées forces de l'intervention seront donc liées aux quatre problématiques suivantes:

- structure et stratégie innovante,
- outils de gestion,
- systèmes d'information,
- démarche qualité et contrat d'objectifs et de moyens.

L'aspect de l'Autorat socio-économique s'est trouvé lui aussi confirmé dans son entier, via les étapes intermédiaires menant à la réussite de ce projet, et attesté par les 3 directions de l'établissement (administrative, médicale et financière) lors de sa défense officielle pour l'obtention du DEA en sciences de gestion. Cette recherche a jeté les bases expérimentales de l'Autorat socio-économique dans de nombreuses recherches de ce cadre doctoral.

### *7.3.2. B Dossier patient informatisée et réseau médical*

Le cadre de cette intervention est celui d'une start-up dans le domaine médical et plus particulièrement dans l'informatique médicale.

Cette entreprise tire son intérêt des implications de l'augmentation des coûts des services de santé ainsi que du nombre des actes médicaux, de la complexité de gestion du réseau de soins et le besoin de répertorier toutes les données d'un patient dans un seul et même registre informatisé interconnecté. Ces obligations ont obligé les gouvernements européens à développer un projet du dossier et médical informatisé.

Le principe générique est de fournir à chaque patient une carte magnétique (carte Sesam Vitale), qui serait un support pour toutes les données médicales, où seraient enregistrées de façon sécurisée ses caractéristiques physiologiques, antécédents pathologiques, interventions chirurgicales et cliniques, assurances médicales, vaccins, allergies, médication, etc. et d'un autre côté de fournir aux praticiens un « bureau mobile informatisé » connectable au réseau informatique des institutions médicales et aux références cliniques ainsi qu'à la recherche médicale en tout temps.

Les intervenants dans ce projet de recherche-intervention sont extrêmement variés et vont du gouvernement aux institutions internationales, des hôpitaux et cliniques aux assurances médicales, des praticiens de santé aux ingénieurs médicaux.

En terme opérationnel, le développement de cette start-up a utilisé la stratégie d'Auteur et le paradigme Autoral afin de planifier stratégiquement ses actions et à piloter ses réalisations jusqu'à une entrée en bourse (IPO) ou être rachetée par un compétiteur plus grand. L'entreprise est donc partie de zéro et il a fallu appliquer une ingénierie de management stratégique à son énorme potentiel afin de trouver les capitaux nécessaires à la réalisation de ses performances et à sa croissance.

Les résultats de cette recherche intervention parlent pour eux-mêmes :

132 l'entreprise est passée de 0 à 30 employés sur 14 mois de fonctionnement avant d'être rachetée pour plus de 10 fois sa mise initiale ;

133 elle a ouvert deux succursales, une en Asie (Philippines) et une autre aux Etats-Unis (Memphis) avec un siège général à Genève et conclu de nombreux partenariats, avec différents gouvernements ainsi qu'avec les détenteurs de droits d'auteur des références médicales ;

134 une unité de prospective a été montée pour décupler la pro-activité et la rapidité d'exécution face aux exigences de la compétition du marché ;

135 ses services étaient connectés à un réseau mondial Internet sur fibre optique connecté au CERN et capable de gérer les informations et les comptes clients hautement sécurisés des médecins et autres praticiens de santé ; ainsi que d'offrir la possibilité de participer en « live » à des interventions chirurgicales en direct et à distance, à des séries éducatives validantes (formation médicale continue) ou encore de suivre et contrôler les avis médicaux;

136 au niveau financier, elle a ouvert son capital à 100'000 CHF, qui est monté en quelques mois à plus de 4 millions\$US pour développer la carte Sesam-Vitale ainsi que les terminaux de lecture;

137 au niveau organisationnel, l'entreprise était à l'avant-garde de la délégation des tâches et de la responsabilisation des activités. L'autonomisation et la créativité ont été deux piliers fondateurs du développement des individus et des différents groupes (unités actives UA<sup>2</sup>C) ;

138 enfin il est à noter que plus l'activité renferme un fort potentiel de développement, plus la responsabilisation, la cohérence et la confiance sont des atouts maîtres dans la réalisation des performances. De même que plus l'activité est créatrice, plus les structures et l'organisation sont importantes pour gérer l'entropie et le stress.

Quant à la validation des hypothèses de travail, elle se retrouve également au chapitre 7.4.1 dans le tableau du récapitulatif des résultats.

### 7.3.3 Domaine des Services

Dans cette section, nous allons faire part de deux recherche-interventions dans le secteur des services. La première est une recherche-intervention auprès d'une entreprise en crédit management au niveau international, qui valide tant par ses performances que par sa croissance les différents items de l'Autorat socio-économique. La deuxième fait part d'une recherche-intervention auprès d'une entreprise de sécurité informatique de haut niveau ayant des contrats cadres avec le gouvernement ainsi qu'une clientèle privée.

#### *7.3.3. A Crédit management*

Le crédit management obéit en tout point aux préoccupations économiques déjà explorées dans les parties précédentes, notamment quant à la problématique des risques et de l'instabilité du marché ainsi que des processus financiers y relatifs.

Aussi dans le cadre de nos expérimentations, nous avons entrepris une recherche-intervention de type longitudinal, fortement contextualisée, répondant aux finalités de recherche que nous

nous sommes posées (*cf.* ci-avant). Cette expérimentation a débuté en 2002. Elle s'est déroulée sur plusieurs années dont nous avons choisi trois années de référence. Notre coopération se poursuit toujours à ce jour avec cette entreprise.

À l'appel du directeur général, le but était d'élaborer, selon ses visions et ses objectifs, un projet résolument novateur en crédit management ainsi que la création d'un nouveau concept en management stratégique englobant de nombreux partenaires sur de nombreux pays, avec un aspect multiculturel très prononcé. Le terrain reflétait alors les problématiques usuelles que nous avons explicitées: asymétrie d'information, comportements des acteurs incontrôlables, climat d'insécurité et de stress maximum, prises de risques difficiles, volatilité des marchés, bulles spéculatives, instabilité des processus, etc...

Nous avons donc commencé par établir un cadre de recherche en posant les différentes variables et indicateurs relevant des différentes problématiques en fonction du paradigme de l'Autorat socio-économique. Ce qui a généré une arborescence de recherche.

Puis nous avons établi un tableau des influences mesurables comme autant de facteurs clés de succès selon une procédure Autorale de maturation (*4 stades logiques*) :

139 nous avons donc d'abord déterminé pragmatiquement la pertinence de tous les processus organisationnel et opérationnel via un diagnostic horizontal et transversal ainsi qu'une anamnèse approfondie (*le pragma*),

140 puis nous avons évalué et adapté l'entreprise et ses services ainsi que ses outils par rapport aux références et aux exigences du marché (*le dogma*),

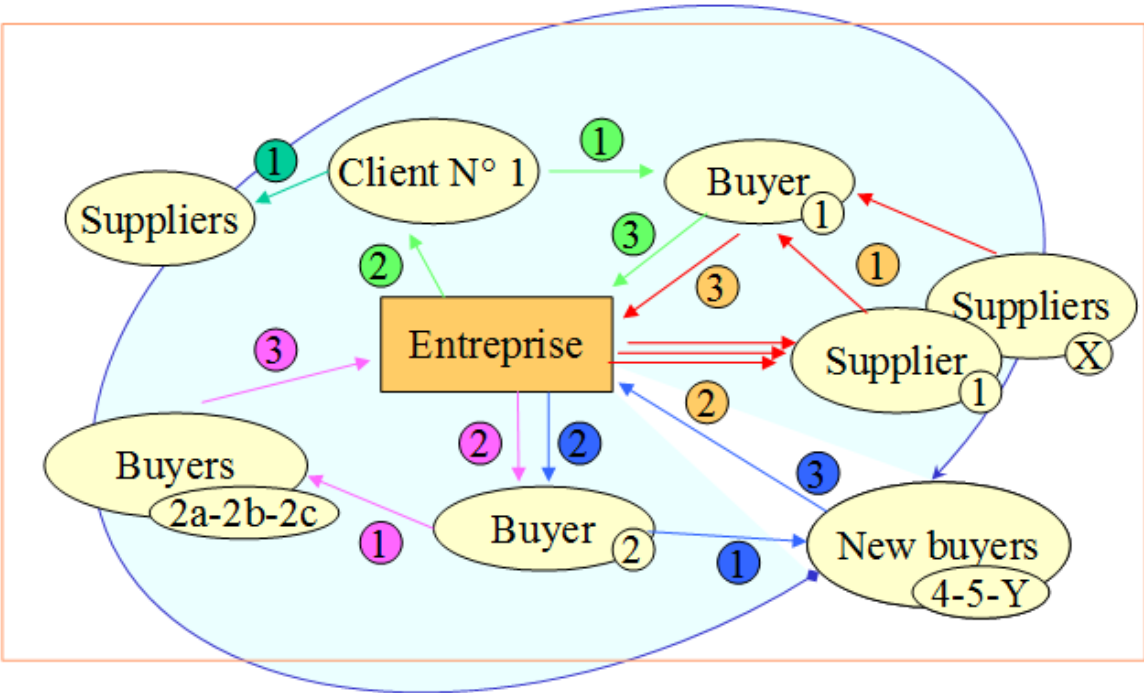
141 ensuite nous avons développé les applicatifs de l'entreprise en terme de réseau tant interne qu'externe, de la chaîne des fournisseurs aux clients, aux niveaux national et international renvoyant à des procédures managériales aisément identifiables (*le praxa*),

142 enfin, nous avons travaillé les démultiplications dans le cadre des ressources stratégiques et productives de l'entreprise (non-substituabilité, non-transférabilité et non-imitabilité). C'est-à-dire que sous un même leadership s'est opéré une transcendance logique des services qui n'était pas imaginable auparavant (*la doxa*), apportant de nouveaux liens et générant de nouvelles significations (sens) pour les missions de l'entreprise.

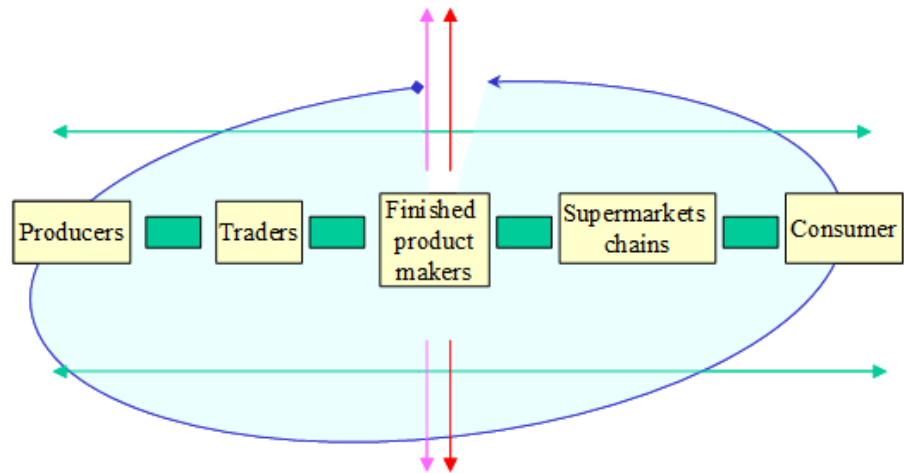
Notons que c'est la phase praxéologique qui a été la plus longue. Quant à l'évolution de la recherche et de l'analyse, nous avons suivi les différents cycles et phases de développement des démarches de progrès et de maturation renvoyant aux fortes motivations internes et externes. Ainsi grâce au cadre expérimental qualimétrique et multipolaire (quatre pôles, De Bruyne et al., 1984, *op. cit.*), nous avons pu établir un effet multiplicateur de la rentabilité des

investissements (capitaux humains, financiers, organisationnels et opérationnels) en tant que « structure latente » du système. Cette dernière s'est révélée extrêmement potentielle pour la croissance de l'entreprise et de ses services, non seulement pour finaliser un projet de production mais aussi en tant qu'outil de gestion pour ses futurs développements au niveau international. Nous l'avons appelé le « *Business Resonance Management* » qui dégage une démultiplication des relations d'affaire dans un réseau consolidé de clients (cf. figures 7.04, 7.05 et 7.06, ci-après, dont la propriété intellectuelle appartient à 100% à l'entreprise qui nous les a mis à disposition sous toutes réserves).

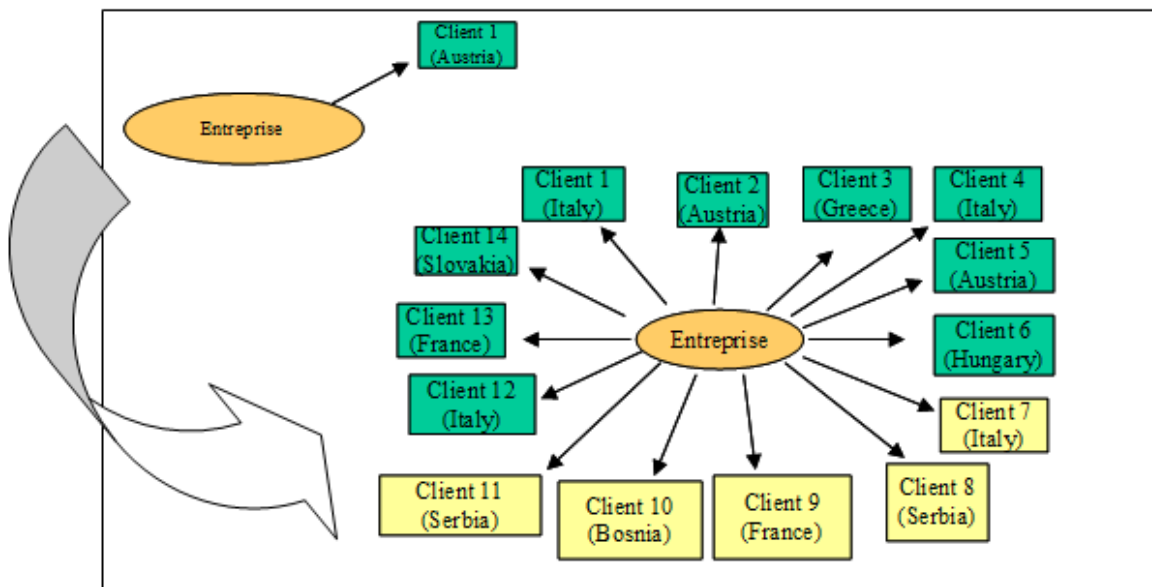
**Figure 7.04 :** le « *Business Resonance Management* » (**BRM**)



**Figure 7.05:** Les relations transversales du BRM



**Figure 7.06 :** Développement du port-folio clientèle-marché 2002-2005



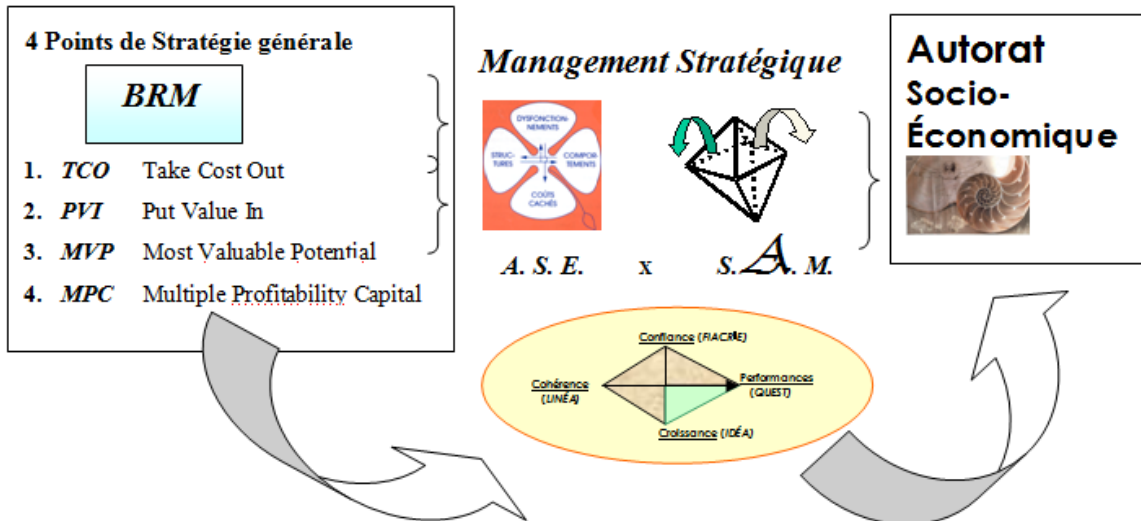
En partant des quatre points de problématique de stratégie générale exprimés ex-ante, nous avons développé les outils de pilotage de l'analyse socio-économique (ASE) croisés avec les quatre piliers de la Stratégie d'Auteur (cf. figure 7.07, ci-après) afin de développer l'Autorat socio-économique de cette entreprise. L'analyse des facteurs clés de succès fait ressortir que c'est grâce au leadership proactif, à des investissements ciblés et aux effets conjugués de la fructification des capitaux conjointement à l'exploitation (révélation) de potentiels impliquant des relations de confiance (crédibilité et fiabilité), de cohérence administrative et de négociation à haut niveau (conseils d'administration, directions générales, cabinets ministériels), que des performances efficientes et que la croissance escomptée de cette entreprise ont pu se réaliser.



En termes opératoires, nous avons ainsi passé en revue les 16 indicateurs de l'Autorat socio-économique que nous avons élaborés et testés lors de nos recherches (recherche de validité externe) ainsi qu'au long de ces trois années d'expérimentation, ce qui a permis au niveau du management :

- ***de conquérir et de stabiliser une place reconnue*** (crédibilité) sur le marché avec un produit solide, géré par des compétences pleines de « savoirs-y-faire » (métis), alliant flexibilité et dynamisme en assurant sa pérennité face à une forte et hostile concurrence (bancaires, de factoring et d'assurance) ;
- ***de générer une confiance relationnelle*** en développant une fidélisation non dissimulée avec une clientèle de premier plan dans un domaine financier très discret et précautionneux. Démontrant en cela des capacités prévisionnelles et relationnelles en management offrant plus de clarté et de transparence que la concurrence (thémis) ;
- ***de réaliser de très fortes performances grâce à un leadership fort et anticipatif***, donnant à la cohérence du projet une rare envergure, jusqu'à transformer le marché lui-même ;
- ***d'intégrer des services différents à l'intérieur d'un pool de compétences***, générant une intelligence collective forte et à même de relever les défis au quotidien (réseau interne) ;
- ***de développer de nouvelles relations d'affaire en créant un «Business Resonance Management»*** pour des gains supérieurs en situation de coopération gagnante « win-win » (réseau externe) tout en baissant le taux de risques et les niveaux d'incertitudes (contrôle et limitation) ;
- ***de développer sa stratégie d'Auteur auprès de ses collaborateurs***, ses partenaires, ses fournisseurs et ses clients, en mettant ces quatre principes fédérateurs en action afin de réduire l'instabilité du système à son minima.

**Figure 7.07 :** Développement de l'Autorat socio-économique



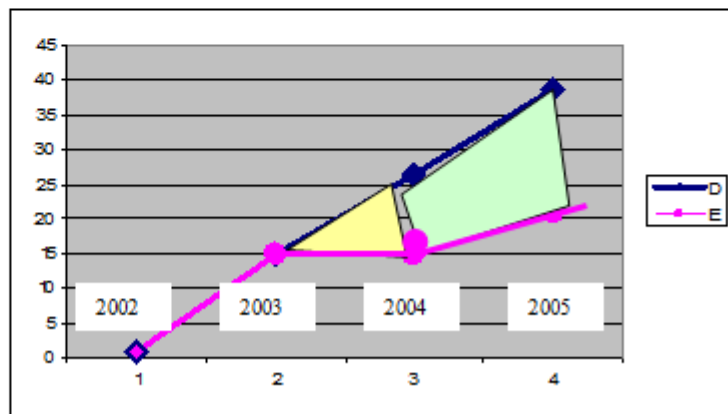
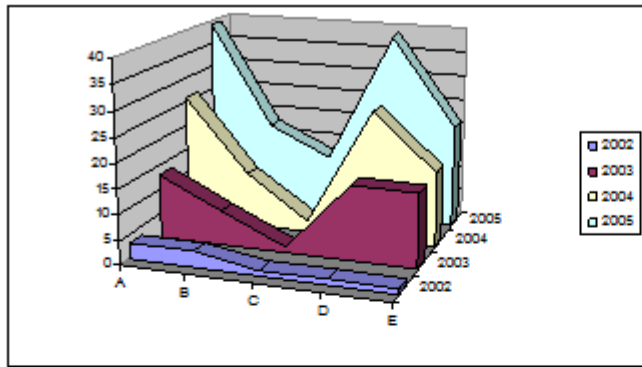
Les résultats sont au rendez-vous. Ils s'expriment sous les différents items de performances et de croissance au niveau annuel pour les 3 premiers termes et en terme relatif de croissance pour les 2 derniers termes.

Au moment de la rédaction, l'année 2005 était en cours, et en fonction du développement des affaires, nous avons exprimé un forecast (\*) (cf. fig. 7.08, 7.09 ci-dessous), uniquement pour les croissances des valeurs relatives des montants sous gestion et du chiffre d'affaire:



**Figure 7.08 :** Tableau de résultats de l'entreprise 2002-2005

	A: Partenaires / RH	B: Présence / Pays	C: Clients	D: Montants s/Gest.	E: C.A.
2002	3	3	1	100%	100%
2003	13	7	1	X 150%	X 150%
2004	26	11	2	X 264%	X 150%
2005	39	18	12	X 166% (x388%*)	X 150%
					(x 211%*)

**Figure 7.09 :** Graphes des résultats de l'entreprise 2002-2005



Nous voyons de façon significative les actions du management stratégique de l'Autorat (ASE x SAM) se dessiner dans l'espace socio-économique pour chacun des items de A à D (graphe de gauche). Ce qui est remarquable est d'observer le double effet du **BRM** sur les courbes de croissance du service et du chiffre d'affaires (graphe de droite) :

1. un effet démultiplicateur de productivité  ,
2. un effet d'entraînement de rentabilité à coûts constants  .

Dans cette recherche-intervention, nous pouvons dire que l'Autorat socio-économique et la théorie socio-économique des organisations plaident nettement en faveur d'un volontarisme versus un déterminisme peu à même à contrôler et à limiter les risques ainsi que l'instabilité des processus financiers. Plus précisément, cette recherche aux niveaux national et international d'une entreprise en crédit management valide de façon interne et externe, tant par ses performances efficaces que par sa croissance positive, les différents items de la Stratégie d'Auteur en tant que management opérationnel et de construction de savoir pour les actions financières.

Les différents résultats validant nos hypothèses se retrouvent dans le tableau 7.07 du chapitre 7.4.1.

### *7.3.3. B Sécurité informatique*

La sécurité informatique est un secteur hautement stratégique et très porteur. Ce secteur est caractérisé par une forte croissance et la nécessité d'allier cohérence et professionnalisme dans les produits et le support clientèle ainsi que confiance au niveau du marché. La présente recherche-intervention a été demandée par l'actionnaire majoritaire et président du conseil d'administration lors de la promotion du directeur de la recherche et développement au poste de directeur général.

Le mandat qui lui fut assigné était de développer l'entreprise, de poursuivre la création du produit « i-Risk » version Web et de développer la pratique en services-conseils. Pour ce faire, il nous a été demandé, en collaboration avec le top management de l'entreprise, de faire un bilan d'entreprise général (dysfonctionnements, coûts cachés, finance, ressources humaines, produits, opportunités et menaces, etc.) et de développer un plan stratégique à court-moyen terme.

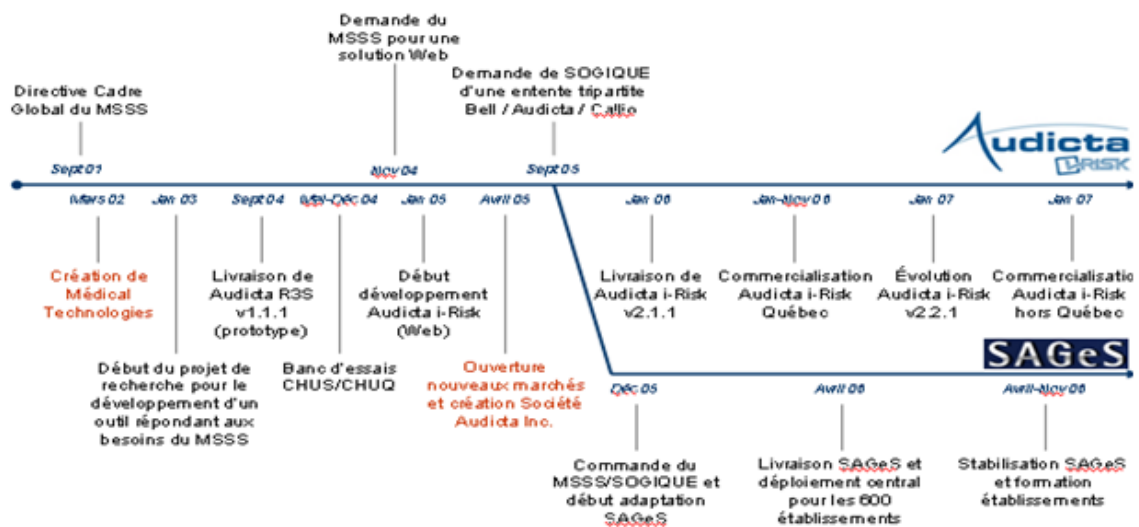
Puisqu'il s'agissait d'abord d'une succession, nous avons commencé par établir un historique de la société. Ainsi l'entreprise Médical Technologies fondée en 2002 à Sherbrooke est devenue la Société ADT (acronyme) en mai 2005. L'entreprise compte environ une quinzaine d'employés et réalise un chiffre d'affaires avoisinant les 2 millions de dollars. Le principal secteur d'activité de Médical Technologies est le Ministère de la santé et des Services sociaux où la société est connue pour ses Services-conseils et pour sa recherche liée au développement d'un outil de sécurité basée sur une méthode de gouvernance en sécurité prescrite par le Ministère de la santé et Services-sociaux.

Au niveau de l'organisation, l'entreprise Médical Technologies change de nom car elle souhaite agrandir son marché cible et ses futurs développements de produits. Ce changement de nom permet de poursuivre ses activités dans d'autres secteurs d'activités tels que: le gouvernement du Québec, l'éducation, le parapublique, les entreprises privées, etc. Ainsi, ces transformations internes ont eu pour résultat une segmentation des activités de la compagnie s'est réalisée par la création de la division « Produits » et de la division « Services-conseils » 2005.

Au niveau des activités, la société ADT est spécialisée en orientation stratégique de la gestion des risques et dans la conception de méthodes ainsi que de systèmes experts en sécurité de l'information auprès de sociétés de tous genres. Au cours des dernières années ADT a

collaboré avec des professionnels de firmes reconnues afin de moderniser et de perfectionner le processus continu touchant la sécurité des actifs informationnels. ADT a mis également sur pied un système informatisé de gestion de l'information adapté autant pour les établissements de santé que pour des domaines d'affaires tels que les secteurs gouvernementaux, les maisons d'enseignement et autres entreprises privées ayant à cœur la protection de leurs informations. ADT est une société aussi reconnue pour la qualité de ses services-conseils en matière de sécurité des actifs informationnels. Les échanges entre ADT et les professionnels de la sécurité ont ainsi permis l'identification de procédés pouvant répondre aux besoins actuels des sociétés en matière de sécurité de l'information. L'identification de ces procédés a permis au centre de recherche d'ADT de développer une solution logicielle innovatrice et avant-gardiste qui a fait l'objet d'une étude fonctionnelle dans des organismes comptant plusieurs milliers de postes informatiques. Cette solution logicielle, évolutive et dynamique, compte parmi ses fonctionnalités la catégorisation des actifs informationnels, l'état de la situation actuelle, l'analyse de risques et l'élaboration du plan directeur de sécurité.

**Figure 7.10 :** Étapes d'évolution de l'entreprise depuis sa création au 8 décembre 2006



Dans le cadre de la recherche-intervention, nous avons d'abord fait une analyse stratégique et utilisé les outils de l'ASE ainsi que de la stratégie d'auteur ; puis nous avons effectué une animation selon le paradigme de l'Autorat socio-économique. Il en est ressorti des dysfonctionnements au niveau du top management et des relations inter unités ainsi qu'au niveau de l'administration, par contre l'ensemble a montré d'excellents choix de

développement de produits et de pénétration de marché. Les coûts cachés ont été évalués à plus de 250'000 \$ ce qui est conforme aux pronostics de performances établis par l'ASE.

La stratégie d'Auteur a authentifié des problématiques dans ses quatre secteurs d'analyse (intelligence, herméneutique, transformation et ascendance) de telle sorte qu'une réunion d'urgence a dû être planifiée pour rencontrer le conseil d'administration avant le rendu de « l'effet miroir » et pour présenter un certain nombre de choix stratégiques, ainsi que de planifier au mieux l'orientation judicieuse à prendre dans un futur proche pour l'évolution de l'entreprise (investissements, incorporation, acquisition et nouveaux développements d'activités).

Lors de cette étape cruciale, le conseil d'administration a été en mesure de juger sur des éléments concrets, présentés grâce aux canevas du paradigme Autoral. La recherche intervention s'est alors poursuivie selon les enseignements de l'analyse dans une réorganisation de l'entreprise, un renouvellement de l'animation des activités (cadre (RH) – ressources - marché) pour conclure avec la finalisation sous forme d'un rachat de l'entreprise par un groupe plus grand à la satisfaction des employés et des propriétaires.

Les résultats de cette recherche-intervention peuvent être résumés en quelques points :

- 143 analyse précise de la situation avec présentation claire des résultats clés (sens et liens) grâce au diagnostic et à l'anamnèse de l'entreprise (ASE-Stratégie d'Auteur);
- 144 pilotage et développement organisationnel en parfaite cohérence avec le contexte entrepreneurial, des exigences du marché et les objectifs de performance et de croissance ;
- 145 animation profonde et dynamique de toutes les équipes pour une réorientation structurelle et fonctionnelle ;
- 146 finalisation avec une nette diminution des dysfonctionnements et des coûts cachés, clarification légale des droits d'auteur et des contrats d'alliances, préparation de l'entreprise à être rachetée à la satisfaction de toutes les parties prenantes.

Quant à la validation des hypothèses de travail, les résultats se trouvent également dans le chapitre 7.4.1. A (*cf.* tableau 7.07).

## 7.4 Discussion et démarche Autorale

La discussion de notre argumentation (réflexion exprimant l'apport du paradigme Autoral à la croissance socio-économique) s'attache à démontrer combien il est important de prendre en

compte les caractéristiques transformantes des avantages concurrentiels et des richesses humaines en sciences de gestion.

La recherche s'est donc établie sur un certain nombre de propositions détaillées dans les deux premières parties de la thèse ainsi que sur nos recherche-interventions auprès des praticiens, comprenant comme principal point d'appui le fait que le couple « *l'acteur et le système* » doit se transformer en « *Voie de l'Auteur : en AUTHORFARE* ».

Afin de mieux aborder le processus d'argumentation<sup>1143</sup> suivant l'ensemble des réflexions et des « exercices » de terrain qui s'y rapportent, il y a lieu de calibrer l'interprétation selon plusieurs niveaux d'étude logique des différents arguments proposés :

- la rationalité des systèmes dynamiques <sup>1144</sup> ;
- la rationalité théorique <sup>1145</sup>;
- la rationalité pratique.

---

<sup>1143</sup> **Argumentation** L'argumentation vient de "arguere" en latin qui veut dire prouver. L'argumentation rassemble les différentes propositions (raisons, affirmations, arguments) d'un fait, d'une réalité afin d'en tirer une conséquence et/ou au mieux, d'établir et de démontrer par raisonnement la vérité de l'observation, du phénomène à expliquer. Il est intéressant à noter que les preuves sur lesquelles se base l'argumentation viennent de prouver et portent la double signification de la démonstration et de l'essai. Argumenter c'est donc avoir essayé concrètement, réfléchir et comparer, retourner à la pratique pour confirmer et incorporer le retour d'expérience au dispositif de discussion.

<sup>1144</sup> **Système dynamique** Sans doute née avec le mémoire que Poincaré écrivit en 1881 « sur les courbes définies par des équations différentielles », où l'étude quantitative (analytique) locale des équations différentielles dans le champ complexe est remplacée par leur étude qualitative (géométrique) globale dans le champ réel, **la théorie des systèmes dynamiques a pour ambition une description aussi précise que possible du comportement asymptotique (en temps infini) des solutions des (de la plupart des, de certaines) équations différentielles** ; la mécanique céleste et les accélérateurs de particules sont des exemples où l'intérêt de tels problèmes est manifeste, mais aussi les oscillations électriques et la turbulence hydrodynamique encore si mal comprise. Il est remarquable que beaucoup des idées fondatrices viennent d'un très petit nombre de tels exemples, en particulier le problème des trois corps et les équations du type Van der Pol.

<sup>1145</sup> **Raisons théorique et pratique** Ce dualisme kantien, entendement et sensibilité, raison théorique et entendement, connaissance des phénomènes et pensée d'un absolu non empirique (chose en soi), monde de l'expérience et monde de la loi de la raison, finitude de l'homme et infinité de la liberté, est la source et le moteur principal de la discussion ultérieure qui se développe sur le paradigme Autoral.

Si les sciences de gestion présentent quelques difficultés à comprendre certaines réalités c'est sans doute que jusqu'ici elles ne sont pas entendues d'abord avec elles-mêmes en fonction de l'emploi du concept doublement ambigu de la raison qui pense le monde et se plie à la réalité.

Le paradigme Autoral s'appuyant sur les théories kantiennes soutient en même temps qu'aucune pensée humaine qui veut se comprendre ne peut renoncer à la recherche d'un inconditionné, d'un absolu, d'un fondement inaccessible au discours discursif, à la science du sensible, et pourtant plus réel que tout ce qui est donné à nos sens et à une pensée qui ne fait qu'organiser ce donné.

L'homme, l'Auteur est un être qui agit dans le monde, qui s'organise dans des sociétés et des États, parce qu'il a des intérêts concrets, parce qu'il est intéressé. Cependant ce même être aspire également à une justice qui soit vraiment divine, divine déjà sur terre en ce qu'elle reconnaisse la valeur absolue de tout individu, divine dans un au-delà qui apporte la récompense à celui qui, au mépris de ses intérêts, de ses penchants, de cette nature sensible dont il ne se défera jamais, a cherché cette justice dans cette vie.

Science, morale, religion, politique, cosmologie, tout peut être pensé par la raison dans un système qui ne néglige aucune des expressions qu'ont trouvées les aspirations les plus profondes des hommes.

En effet, le paradigme Autoral en tant que modèle interprétatif et d'analyse socio-économique s'apparente d'abord à l'étude de systèmes dynamiques et de pilotage (management stratégique). Aussi, l'étude de la stratégie d'Auteur peut se comprendre comme une réflexion avant tout qualitative de l'ensemble des mouvements socio-économiques possibles dans l'entreprise et son environnement. Ce type de recherche peut se comparer, en physique par exemple, à l'étude des mouvements d'un pendule rigide dans un plan vertical qui offre une illustration simple de *la notion de système dynamique*.

Si l'expérience « montre » selon Abraham et Shaw (1981<sup>1146</sup>) qu'il ne suffit pas de se donner la position initiale du pendule pour caractériser son mouvement (étude de la structure et des comportements, des dysfonctionnements et des coûts cachés), elle suggère par contre que la connaissance à un instant donné de sa position et de sa vitesse implique celle de son mouvement à tout instant ultérieur et passé, mais il s'agit là d'une expérience de « pensée » (modélisation interprétative et Quadrivium Autoral).

*La rationalité théorique* fournit les concepts (catégories) et les principes fondamentaux scientifiques (*doxa et dogma*), mais est peu à même de construire concrètement cette science, ayant besoin de données matérielles, sensibles, qui lui viennent du dehors, de la réalité concrète et pratique. Aussi pour cette réalité, *la raison pratique* constitue toute logique qui ne soit pas arbitraire, c'est-à-dire une logique liée à ses *fondements praxéologiques et pragmatiques*.

Elle peut ainsi le faire parce que la loi qu'elle prescrit, elle l'expérimente. La raison pratique est ainsi libre dans l'universalité de sa règle absolue, mais elle ne saurait pas particulariser ces règles si *elle n'apprenait pas d'ailleurs, de l'expérience commune de l'humanité* ; la raison pratique ne les invente pas, elle les (re)-trouve (principes de la problématique, où la solution préexiste au problème).

La raison pratique ne pense donc pas seulement une totalité en même temps spatiale et sensée, elle peut même montrer que cette pensée est justifiée par les intérêts de la raison, par le fait qu'il n'y a possibilité de cohérence qu'à cette condition ; mais elle ne pense les structures sensées que comme des quasi-faits, dans le mode du « comme si », c'est-à-dire :

- comme si une transcendance était créatrice de cette unité de réalité et de sens ;
- comme si une finalité intérieure expliquait la particularité de l'organisme vivant et de la nature entière regardée ;
- comme si elle formait un organisme ;

---

<sup>1146</sup> Abraham, R.; Shaw, C. *Dynamics: The Geometry of Behavior*, New York, Aerial press, 1981



- comme si la beauté de certains objets naturels était une sorte de faveur faite aux facultés humaines pour préparer l'humanité par une joie désintéressée à l'attitude désintéressée qui fait l'universalité de la morale.

Ce n'est pas que ce « comme si » dévalue ce qu'il révèle ; au contraire, il le garantit de tout scepticisme ; mais pour cette raison même, il est aussi nécessaire de l'introduire afin d'empêcher le retour de la chosification scientifique, qui transforme en affirmation pseudo-scientifique ce qui se justifie seulement dans la pensée du Tout. C'est-à-dire ce qui rend possible toute compréhension cohérente du donné n'est pas et ne peut pas être de l'ordre du donné.

Nous allons donc aborder les prochaines parties de ce volet sous la forme d'un ensemble expérimental composé de quatre items :

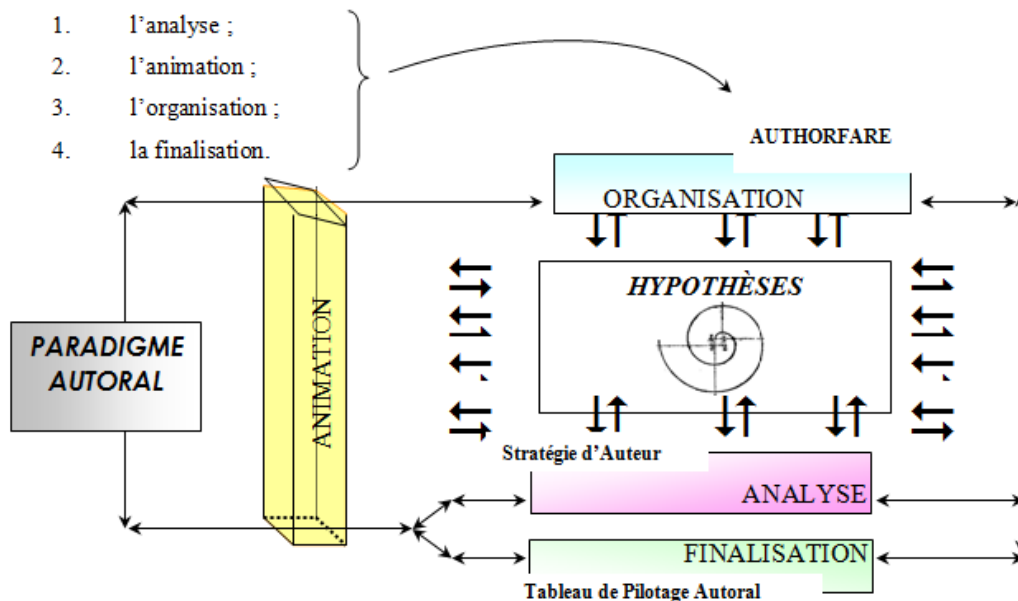
- 147 récapitulatif, d'une analyse et discussion des résultats ;
- 148 différentes limites et perspectives,
- 149 démarche Autorale socio-économique ;
- 150 épilogue.

#### 7.4.1 Résultats et discussion

##### *7.4.1. A Récapitulatifs des résultats pour la validation des hypothèses*

Comme décrit auparavant, un descriptif détaillé des différentes hypothèses a été construit permettant une analyse du processus du management Autoral en quatre points:

#### **Tableau 7.06 : Carré Autoral Expérimental**



Un « plateau » central du tableau 7.03 rappelle la configuration dans laquelle ces quatre points interagissent servant à valider les hypothèses. Cette validation se fait selon plusieurs lectures dans le tableau récapitulatif des résultats (cf. tableau 7.07):

- d'abord une lecture colonne par colonne, puis ligne par ligne,
- ensuite une lecture par « blocs »,
- enfin une lecture par item de management.

À l'intérieur de cette architecture et pour chaque « croisement » de validation, il existe une vignette indicative de la force de la validation de l'hypothèse (cf. tableau 7.07):

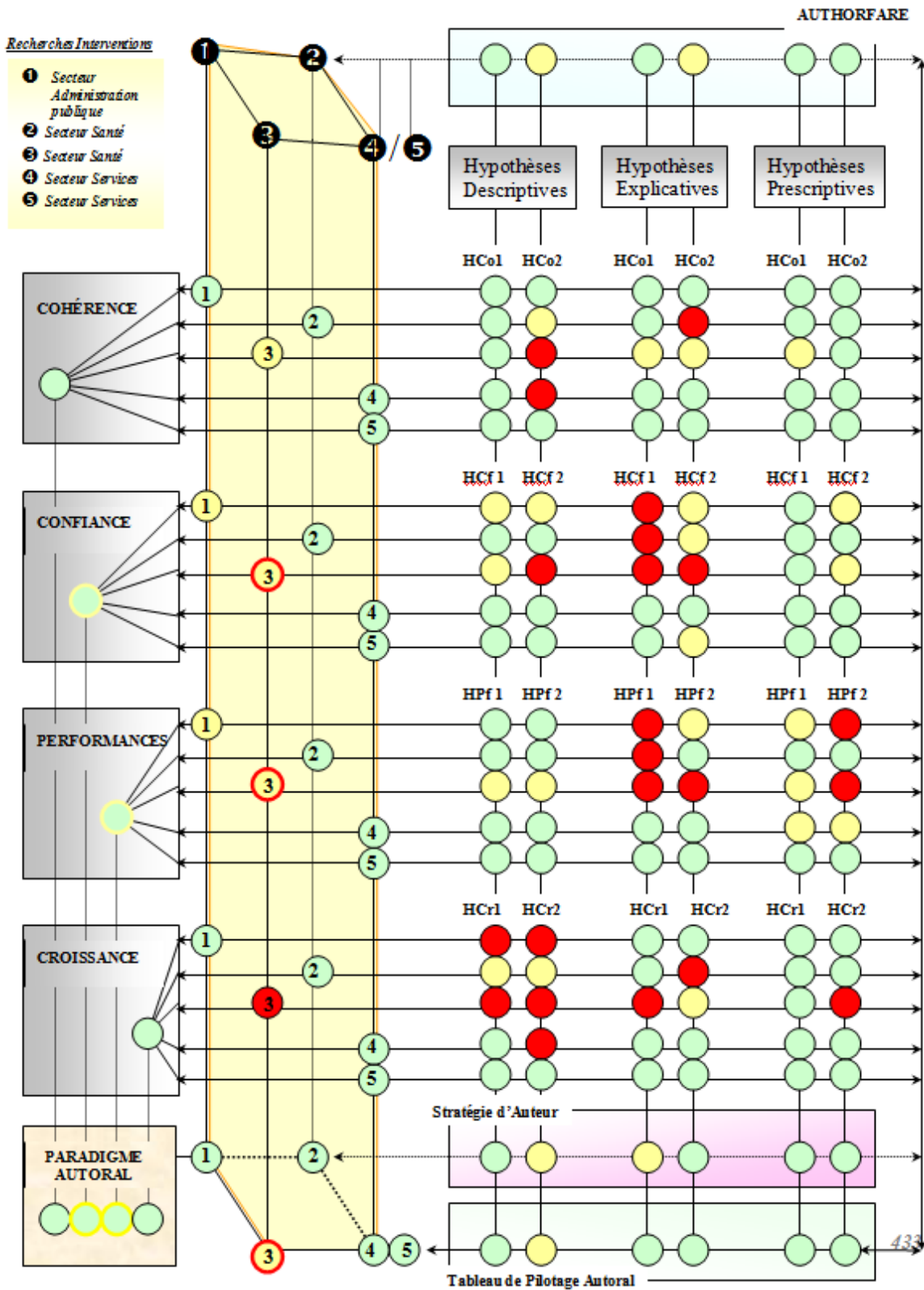
- hypothèse complètement validée ;
- hypothèse partiellement validée ;
- hypothèse n'ont validée.

Un « plateau » central du tableau 7.03 rappelle la configuration dans laquelle ces quatre points interagissent servant à valider les hypothèses. Cette validation se fait selon plusieurs lectures dans le tableau récapitulatif des résultats (cf. tableau 7.07):

- d'abord une lecture colonne par colonne, puis ligne par ligne,
- ensuite une lecture par « blocs »,
- enfin une lecture par item de management.

À l'intérieur de cette architecture et pour chaque « croisement » de validation, il existe une vignette indicative de la force de la validation de l'hypothèse (cf. tableau 7.07):

### **Tableau 7.07 : Récapitulatif des résultats**



#### 7.4.1. B Analyse et discussion

La lecture et l'analyse des résultats donnent les points suivants, pour les quatre items de management :

Pour chaque triade : x / y / z

1<sup>er</sup> chiffre = réfère au nombre de vignettes vertes  
 2<sup>ème</sup> chiffre = réfère au nombre de vignettes jaunes  
 3<sup>ème</sup> chiffre = réfère au nombre de vignettes rouges

Coloration de validation :

- Valide ————— V.  
 - Partiellement Valide —≈ V.  
 - Non Valide ———— Ø V.

<p><u>Stratégie d'Auteur :</u></p> <p>V = 63%</p> <p>≈ V = 18%</p> <p>Ø V = 19%</p>	<p>Hyp. Descriptives (par colonne)</p> <p>1 2</p> <p>14/4/2 10/4/6</p>	<p>Hyp. Explicatives (par colonne)</p> <p>1 2</p> <p>12/1/7 10/6/4</p>	<p>Hyp. Prescriptives (par colonne)</p> <p>1 2</p> <p>16/4/0 14/3/3</p>	
	<p>Hyp. Descriptives (par Blocs)</p> <p>1. 7/1/2 }                  2. 6/3/1 } % 24/8/8                  3. 8/2/0 }                  4. 3/2/5 }</p>	<p>Hyp. Explicatives (par Blocs)</p> <p>1. 7/2/1 }                  2. 3/3/4 } % 22/7/11                  3. 5/1/4 }                  4. 7/1/2 }</p>	<p>Hyp. Prescriptives (par Blocs)</p> <p>1. 9/1/0 }                  2. 8/2/0 } % 30/7/3                  3. 4/4/2 }                  4. 9/0/1 }</p>	
<p><u>Paradigme Autoral :</u></p> <p>V = 64%</p> <p>≈ V = 18%</p> <p>Ø V = 18%</p>	<p>COHÉRENCE (par bloc)</p> <p>23/4/3 % 77/13/10</p>	<p>CONFIANCE (par bloc)</p> <p>17/8/5 57/27/16</p>	<p>PERFORMANCES (par bloc)</p> <p>17/7/6 57/23/20</p>	<p>CROISSANCE (par bloc)</p> <p>19/3/8 63/10/27</p>
<p>Par lignes d'entreprises/organisations (recherche-intervention) :</p>				
❶	6/0/0	1/4/1	2/2/2	4/0/2   13/6/5
❷	4/1/1	4/1/1	5/0/1	3/2/1   16/4/4
❸	2/3/1	1/2/3	0/3/3	1/1/4   4/9/11
❹	5/0/1	6/0/0	4/2/0	5/0/1   20/2/2
❺	6/0/0	5/1/0	6/0/0	6/0/0   23/1/0
<p><u>Tableau de Pilotage Autoral :</u></p> <p>V = 61%</p> <p>≈ V = 18%</p> <p>Ø V = 21%</p>	<p>Hyp. Descriptives (par colonne)</p> <p>1 2</p> <p>26/8/6 20/12/8</p>	<p>Hyp. Explicatives (par colonne)</p> <p>1 2</p> <p>24/1/15 22/10/8</p>	<p>Hyp. Prescriptives (par colonne)</p> <p>1 2</p> <p>30/10/0 26/5/9</p>	
	<p>Hyp. Descriptives (par Blocs)</p> <p>1. Mix (les 4) — 1. 24/8/8 }                  2. Pf x 2 — 2. 16/4/0 } % 23/8/9                  3. Cr x 2 — 3. 6/4/10 }</p>	<p>Hyp. Explicatives (par Blocs)</p> <p>1. 22/7/11 }                  2. 10/2/8 } % 23/6/11                  3. 14/2/4 }</p>	<p>Hyp. Prescriptives (par Blocs)</p> <p>1. 30/7/3 }                  2. 8/8/4 } % 28/7/5                  3. 18/0/2 }</p>	

<u>AUTHORFARE</u>	Hyp. Descriptives (par colonne)		Hyp. Explicatives (par colonne)		Hyp. Prescriptives (par colonne)	
	1	2	1	2	1	2
$V.= 63\%$ $\approx V.= 20\%$ $\emptyset V.= 17\%$	30/8/2	20/8/12	24/3/13	18/14/8	34/6/0	30/7/3
	Hyp. Descriptives (par Blocs)		Hyp. Explicatives (par Blocs)		Hyp. Prescriptives (par Blocs)	
4. Mix (les 4)	1. 24/8/8	} 25/8/7	1. 22/7/11	} 21/9/11	1. 30/7/3	} 32/6/2
5. Co x 2	2. 14/2/4		2. 14/4/2		2. 18/2/0	
6. Cfx 2	3. 12/6/2 % 63/20/17		3. 6/6/8 % 48/24/28		3. 16/4/0 % 79/16/5	

En première analyse globale, les résultats valident les trois niveaux d'hypothèses pour les quatre items de management (analyse, animation, organisation et finalisation). En effet, même s'il existe une moyenne de 18% des hypothèses non vérifiées (en dessous de 25% des affirmations sont confirmées) et une même proportion (18%) d'hypothèses partiellement validées (de 25 à 80% des affirmations sont confirmées), l'ensemble est validé à plus de 64% de moyenne (plus de 80% des affirmations sont confirmées). C'est ce qui correspond à ce que nous avons pu objectiver sur le terrain dans l'ensemble de nos recherche-interventions. En première remarque on peut dire qu'il restait de la place à de l'amélioration et à de l'affinement technique. Deuxièmement les quatre items se tiennent dans une interaction dynamique. Cette première analyse valide la rationalité pratique.

Quant à la rationalité théorique, au-delà des aspects inductifs et hypothético-déductifs de l'hypothèse centrale, c'est dans l'analyse particulière que l'on trouve des réponses intéressantes. En effet, à l'intérieur des lectures de résultats on s'aperçoit que même si le résultat global est validé, un certain nombre de sous-hypothèses ne le sont pas ou éventuellement, partiellement (par exemple le bloc des sous hypothèses *descriptives pour la croissance*, les blocs des sous-hypothèses *explicatives pour la confiance et les performances* et enfin le bloc des sous hypothèses *prescriptives pour les performances*). C'est-à-dire qu'au niveau micro et méso, l'Autorat socio-économique a de la difficulté à décrire la relation menant à une croissance, s'attaquant ainsi aux finalités des individus à la réaliser. De même, il semble plus ardu que prévu d'expliquer correctement les relations entre confiance et performances (entreprise byzantine ?). Enfin l'Autorat a de nombreuses pistes de perfectionnement en ce qui concerne la prescription pour l'amélioration des performances.

Ces constatations nous ramènent à notre l'hypothèse centrale selon laquelle il existerait une influence de la stratégie d'Auteur sur la gestion socio-économique *en terme de performances et de croissance*, car ces différents secteurs représentent un défi particulièrement fort face aux

responsabilités sociétales des entreprises, mais aussi face au développement des individus au sein de l'entreprise.

Le développement étant lié à la croissance économique, nous avons été particulièrement attentifs à tout changement caractérisé par une augmentation soutenue ou un retrait d'activités pendant une certaine période, à l'aide de nos indicateurs de réalisation d'objectifs (eg. CA, clients, etc...).

Cependant *la croissance* ne se réduit pas uniquement à *la mise en oeuvre de facteurs physiques tels que le travail, le capital ou encore le progrès technique* qui englobent hypothétiquement, la meilleure allocation des ressources dans le temps, la meilleure qualité des facteurs, le « learning » des agents et les formes variées de l'innovation (Perroux, 1981<sup>1147</sup>). Les résultats sont aussi compris en tant que produits *d'une meilleure utilisation de la croissance en tant que finalité de gestion*. Pour Perroux (1981, op. cit.), le développement, ou «la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel global», est au coeur du système socio-économique Autoral. *Le développement ajoute donc à la croissance, un changement transversal* en lequel Aron voit «*une transformation qualitative* dont les résultats sont mesurables». La dimension qualitative du développement vécue comme un changement de structures marque donc une rupture avec le paradigme quantitatif. Ce qui est évidemment difficile à expliquer entièrement.

Le concept de performance subit une révolution tout à fait comparable. La performance fut très tôt associée au concept de mesure et induit la capacité à se repérer par rapport à des objectifs donnés. *On mesure la performance*, pour une organisation, soit par rapport à *l'atteinte d'objectifs* fixés préalablement (Gervais, 1997<sup>1148</sup>), soit par rapport *aux efforts entrepris* en vue de l'atteinte de buts. La performance dérive d'un surplus global. *Elle est alors la somme d'optima locaux au sein de l'entreprise*.

Aussi pour l'Autorat socio-économique, comme pour Bouquin (1999<sup>1149</sup>), nous considérons que la performance d'une activité, d'un centre de responsabilité, d'une personne et d'un produit *se mesurent par l'impact qu'ils ont sur la performance globale de l'entreprise*. La performance se décompose alors en efficience (compétitivité), efficacité et économies. Elle fait partie de la dimension objective et mesure la progression dans la dimension identifiée comme le bon sens; *c'est le progrès vers l'objectif fixé, où la pertinence est la dimension*

---

<sup>1147</sup> Perroux, F. *Pour une philosophie du nouveau développement*, Paris, Aubier, 1981

<sup>1148</sup> Gervais, M. *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, 2T, 3<sup>ème</sup> éd., Paris, Économica, 1989

<sup>1149</sup> Bouquin, H. *Le contrôle de gestion. Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise*, Paris, PUF, 1999

***subjective et la cohérence représente la dimension rationnelle*** (les actions entreprises vont-elles dans le même sens défini comme le bon sens ? ). C'est ce qui explique sans doute que l'aspect descriptif est plus facile à manier que les aspects explicatifs et surtout prescriptifs.

En effet, le terme performance au sens large englobe deux critères d'évaluation : pertinence et cohérence. Il peut s'identifier non plus seulement à une mesure, fut-elle subjective, mais ***aussi à la production de sens*** (Bessire, 1999<sup>1150</sup>). A la fin des années 1980, ***la performance devient explicitation du sens*** (Kaplan et Johnson, 1987<sup>1151</sup>), apparaissant comme la finitude de l'appareillage du calcul économique: il est hors de doute que les formalisations les plus récentes de l'économétrie exploratoire s'efforcent d'atteindre les structures et leur enchaînement dans le temps. Ces performances, même dans les pays riches et les mieux dotés en spécialistes et en statistiques sont bien loin d'avoir transformées pratiquement la politique économique. De plus, l'interrogation est plus large et Perroux (1981<sup>1152</sup>) dégage comme principe de distinction, entre la progressivité d'une société et le progrès qu'elle connaît, la signification. « Les contradictions du progrès, reflets des incompatibilités entre les progrès immédiatement conçus et poursuivis par les groupes d'une société où s'entremêlent les divisions actuelles du travail et les stratifications sociales du passé, sont nombreuses... ».

L'interrogation sur le sens du progrès porte en germe, chez le socio-économiste et pour l'Autorité socio-économique, des questions qui vont les porter à assumer et à comprendre pourquoi ***le manager est en même temps comme un générateur de performance (concept de rationalité) et un créateur de situation de sens (concept de sens)***.

Parallèlement, l'espace de sens est défini comme une activité créatrice et génératrice de situations pertinentes (Lebas et Fiol, 1999<sup>1153</sup>). La performance n'existe pas de façon intrinsèque mais elle se construit et se définit par les utilisateurs de l'information, par rapport au contexte décisionnel (stratégie d'Auteur), lequel se caractérise par un domaine et un horizon d'opportunités et de temps. Parallèlement, le seul calcul des coûts ne parvient pas à produire de sens car il est déconnecté de la valeur (Mevellec, 1994<sup>1154</sup>).

---

<sup>1150</sup> Bessire, D. Définir la performance, in Comptabilité, Audit, Contrôle, Tome 5, vol. 2, sept. 1999, pp. 127-150

<sup>1151</sup> Kaplan, R. S. ; Johnson, H.T. Relevant lost : the rise and fall of management accounting, Boston, Harvard Business School Press, 1987

<sup>1152</sup> Perroux, F. Pour une philosophie du nouveau développement, Paris, Aubier, 1981

<sup>1153</sup> Lebas, M. ; Fiol, M. Créer des situations de sens pour gérer la performance, in Question de contrôle, sous la direction de L. Collins, Paris, PUF, 1999

<sup>1154</sup> Mevellec, P. Coûts à base d'activités : un succès construit sur un malentendu, in Revue Française de gestion, janv.-fév., 1984, pp. 20-28

*Ainsi une première ligne amélioration réside certainement dans l'évaluation de la création de sens pour atteindre la performance* (Gioia et Chittipendi, 1991<sup>1155</sup>). Pour Lebas et Fiol, il ressort que le contrôle de gestion se doit de créer des situations de sens pour générer de la performance. Il faut repérer les espaces de sens et de signification qui forment un climat dans lequel les symboles et les formes possèdent une signification et ne paraissent pas absurdes. Cet espace repose sur une stratégie d'Auteur, en tant qu'interface décisionnelle et organisationnelle, en relation avec un ensemble de principes et de valeurs (celles de l'Autorat socio-économique).

La performance s'avère finalement être aussi un concept protéiforme qui peut être facilement déconnecté du concept de mesure (Azan, 2001<sup>1156</sup>). Les interactions nourries entre coûts et délais en sont une illustration. Par exemple, la performance d'un modèle peut résider dans le raccourcissement du délai global de conception, d'industrialisation et de mise sur le marché des nouveaux produits (Zarifian, 1996<sup>1157</sup>). Or, la réduction du délai implique de considérer comme problème la conduite de l'ensemble du cycle qui s'étend des premières études du produit nouveau jusqu'à sa mise en fabrication en usine.

*Aussi, comme deuxième piste d'amélioration, nous suggérons d'appréhender la performance comme une interprétation et une dynamique managériale* (Grenier, 1972<sup>1158</sup>; Lorino, 1999<sup>1159</sup>) se traduisant par un leadership comprenant quatre étapes (Isabella, 1991<sup>1160</sup>) :

- l'anticipation,
- la confirmation (conduite du changement),
- la culmination (reengineering),
- la responsabilité (prise en compte, de conscience des conséquences et implications).

Dans le cadre de cette dynamique, un lien très marqué existe entre changement organisationnel et performance qui nécessite un leadership correspondant. *Ainsi une*

---

<sup>1155</sup> Gioia, D.A. ; Chittipendi, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, in Strategic Management Journal, vol. 12. ,1991, pp. 433-448

<sup>1156</sup> Azan, W. Performance et organisation de projets, Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université de Marne-la-Vallée, 2001

<sup>1157</sup> Zarifian, P. L'émergence de l'organisation par processus : à la recherche d'une difficile cohérence, in Cohérence, Pertinence et Évaluation, ECOSIP, sous la direction de P. Cohendet, J.H. Jacot, P. Lorino, Paris, Economica, 1999

<sup>1158</sup> Grenier, L. Evolution and revolution as organisations grow, in Harvard Business Review, July-august 1972, pp. 37-46

<sup>1159</sup> Lorino, P. Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation, in Cohérence, Pertinence et Évaluation, ECOSIP, sous la direction de P. Cohendet, J.H. Jacot, P. Lorino, Paris, Economica, 1999

<sup>1160</sup> Isabella, L. Evolving interpretations as a change unfolds : how managers-construe key organisational events, in Academy of Management Journal, vol. 19 ,1991, pp. 7-41



*dynamique Autorale performante est authentifiée au travers d'un certain nombre de processus efficaces (créativité, direction, délégation, coordination, collaboration) correspondants à des phases d'élaboration de la performance efficaces telles que:*

- la variation, la sélection, la rétention (Hannan et Freeman , 1977<sup>1161</sup>),
- la maturation, le déracinement, l'enracinement (Vandageon-Derumez, 1998<sup>1162</sup>),
- le momentum et la révolution (Miller et Friesen, 1980<sup>1163</sup>).

Quant à Lorino, il conteste l'actualité d'un pilotage se fondant uniquement sur ce qu'il nomme le « paradigme de la mesure » et porté par l'universalité du paradigme du langage financier. L'auteur défend un type de pilotage fondé *sur le déploiement de valeurs qu'il convient de maximiser*. La performance globale devient alors une performance intégrale en étant la somme des performances locales. *On passe alors du modèle de la mesure au modèle du diagnostic et de l'anamnèse*, le déploiement de la performance sur les activités locales est alors plus complexe et moins stable que dans un modèle métrologique mais beaucoup plus conforme à la réalité et au vécu.

Comme piste d'amélioration complémentaire, il s'agira de répondre à la question suivante: quels sont les facteurs déterminants qui ont été pris en compte (le qui et le quoi) et exécutés (le quand-comment et le où) par rapport à tel objectif visé (Lorino, 1999<sup>1164</sup>)? Quelles sont les causes efficaces, donc les leviers d'action à manoeuvrer pour produire un effet escompté (le pourquoi)? Ainsi le modèle Autoral (diagnostic et anamnèse) sous jacent au pilotage interprétatif pose de manière privilégiée la question du pourquoi, du qui-quoi, du quand-comment et du où (unité active, de sens et de lien ; d'objet, de lieu et de temps).

*La performance est alors l'expression d'une œuvre et de nouveaux savoirs dans l'organisation caractéristiques de l'Autorat socio-économique* (Lorino, 1998<sup>1165</sup>). Aussi en concevant l'enchaînement des choix, des intentions et des raisons, de l'unité des équipes comme un « discours » de réalisations, ainsi qu'en rassemblant en une unité théorique leur rationalité «sui generis» (c'est à dire ce que sont les agents, individuellement et

---

<sup>1161</sup> Hannan, M.T.; Freeman, J. The population ecology of organization, in The American Journal of Sociology, vol. 82(5), 1977, pp. 929-964

<sup>1162</sup> Vandageon-Derumez, I. La dynamique des processus de changement, Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université de Paris Dauphine, 1998

<sup>1163</sup> Miller, D.; Friesen, P.H. Momentum and revolution in organizational adaptation, in Academy of Management Journal, vol. 23(4), 1980, pp. 591-614

<sup>1164</sup> Lorino, P. Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation, in Cohérence, Pertinence et Évaluation, ECOSIP, sous la direction de P. Cohendet, J.H. Jacot, P. Lorino, Paris, Economica, 1999

<sup>1165</sup> Lorino, P. Le décloisonnement des savoirs dans l'entreprise. Une nouvelle articulation entre savoirs et action, in Innovation et performance, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1998

collectivement; [Biardeau, 1992<sup>1166</sup>], ce qu'ils font et ce qu'ils en disent); nous aurons à faire à un nouveau discours multiple duquel il s'agira de dégager des relations complexes Autorales dans le cadre de prochaines recherches.

Il serait également souhaitable de soumettre l'identité et les arguments des agents à de nouveaux questionnaires dans le but d'en extraire des renseignements typologiques précis, mais la complexité des phénomènes justifierait sans nul doute une seconde thèse. Il nous semble néanmoins d'ores et déjà possible d'affirmer que le discours verbal n'entretient pas forcément avec le discours pratique des relations bi-univoques.

Enfin avec l'Autorat socio-économique, nous avons donné à l'action, aux motivations et aux engagements, ainsi qu'à leur significations (raison), un statut d'égale importance dans une définition d'une rationalité Autorale. C'est pourquoi la cohérence reste la dimension la mieux validée de toutes, avec un score de 90% (validé et partiellement validé confondus) et s'impose donc de plus en plus comme le réel dénominateur commun aux réalisations Autorales.

Ainsi l'analyse des résultats contribue, avec les apports de quelques éléments utiles mobilisés par l'Autorat socio-économique, à repenser certaines préoccupations théoriques, souvent étroites, des différents modèles en sciences de gestion et à développer les applicatifs souvent sommaires des expérimentalistes (aspects théorique et pratique de la rationalité). Quant à la partie dynamique, l'Autorat socio-économique est à même de développer un lieu effervescent de rencontre et de recherche autour du paradigme de l'Autorat socio-économique pour un développement durable, soutenable et équitable.

Il se trouve donc aujourd'hui dans une position très favorable pour mobiliser une activité intellectuelle soutenue ainsi que voir converger les apports dynamiques et expérimentaux de ces divers domaines avec de nouvelles perspectives d'évolution. En reconnaissant son unité théorique, en redonnant un statut moins ambigu aux finalités et à l'action, l'Autorat socio-économique pourrait « faire » sa place dans le courant de recherche socio-économique en sciences de gestion.

#### 7.4.2 Limites et perspectives

Une thèse de doctorat constitue certes un aboutissement pour le chercheur puisque elle est le fruit de plusieurs années de recherche. Cependant elle constitue aussi un point de départ pour de nouvelles perspectives de recherches. Aussi, nous avons identifié un certain nombre de limites à nos travaux, qui constituent des voies d'enrichissement et d'approfondissement.

---

<sup>1166</sup> **Biardeau, S.** *Analyse d'adéquation d'un candidat à une équipe*, in *l'information et la communication dans l'entreprise*, Brises, vol. 17, Paris, INIST, 1992, pp. 187-192

- **La première limite** des travaux concerne notre base expérimentale. Nous aurions aimé beaucoup plus développer l'analyse de nombreux points avec des outils plus performants et des expériences nouvelles dans une perspective diachronique. Dans un même ordre d'idée, nos évaluations approfondies sur la coordination des deux approches, l'ASE et la stratégie d'Auteur n'ont été évaluées que sur de petits échantillons. Ils ne peuvent donc pas constituer une preuve formelle mais uniquement un apport démonstratif et descriptif dans cette recherche. Pour le reste, les apports conjoints de ces dernières restent à être validés par des analyses statistiques performantes. De plus, notre matrice Autorale (grille des 16 indicateurs) étant récente, les effets de l'ensemble des outils et du modèle proposés à long terme ne sont pas bien connus. Une autre limite concerne les enquêtes par questionnaire. Les résultats ont montré le manque de recul nécessaire à leur mesure adéquate et n'ont pu être utilisés comme prévu. À terme, il serait opportun d'en mesurer les effets et de les recalibrer.
- **La deuxième limite** concerne les choix qui ont été faits quant aux thèmes périphériques de notre recherche. Un certain nombre de concepts a émergé des développements mais faute de données suffisamment fiables, ils n'ont pas pu tous être exploités de manière approfondie. Il s'agit notamment des concepts de négociation, de gestion de conflits, de communication et de créativité qui n'ont été qu'effleurés dans la thèse. D'autres comme la théorie des jeux n'ont pas été abordés.
- **La troisième limite** concerne les outils de pilotage stratégique et social afin d'instrumenter l'Autorat socio-économique. Ces outils sont encore dans une phase de développement et de test et nous aimerions qu'ils soient mis à l'épreuve en phase d'audit économique et social dans de grandes organisations, notamment au niveau public.

Toutefois, cette limite ouvre un autre champ de recherche au coeur même de la gestion des ressources humaines. Nous pensons notamment à deux aspects traditionnels de l'audit: l'audit de conformité afin de prévenir des risques juridiques et l'audit d'efficacité. Le suivi des recommandations de l'Autorat socio-économique oriente les entreprises à mettre en place des outils performants. L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ainsi que du SIOFHIS (Zardet, 1986<sup>1167</sup>) devraient être mesurées dans une deuxième étape. Elles ne font donc pas partie du corps des hypothèses ni de la démonstration malgré leur impact certain.

---

<sup>1167</sup> **Zardet, V.** Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise -cas d'expérimentations, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, Lyon, 1986

Nous sommes persuadés qu'elles pourraient favoriser une efficacité et une efficience de fonctionnement.

- ***La quatrième limite*** porte sur la question du financement et du cadre de recherche de la mise en place de l'Autorat socio-économique. Les aspects du domaine public, du semi-privé et du partenariat (Alliances) ont été insuffisamment abordés dans nos travaux. Aucune évaluation sérieuse à ce jour ne permet de se prononcer sur ce point. Cette limite se situe dans un champ plus macro-économique et dépend du positionnement de la recherche ainsi que de la politique entrepreneuriale et publique qui seront mises en place. Nous sommes sûrs, par contre, que c'est certainement l'espace de développement le plus prometteur pour l'Autorat socio-économique étant donné les fractures sociales et les exigences économiques de plus en plus complexes, ainsi que les traumatismes conséquents de plus en plus profonds...

Ces limites ne sont certainement pas les seules, mais elles permettent d'envisager la poursuite et le perfectionnement de recherche. Le véritable défi de cette thèse a été de présenter un nouveau paradigme en sciences de gestion. En conséquence, les limites qui en découlent sont certainement l'ambition et la complexité élevées pour l'exercice que représente une thèse. C'est pourquoi notre souci de bien définir et d'expliquer avec des figures des processus ainsi que des phénomènes humains et spatiaux temporels ont été constants. De plus l'iconographie est détaillée et en couleurs, le lexique est fourni et nous avons adjoint nos réflexions en annexe pour compléter des concepts mobilisés dans le corps du texte.

Comme toute interprétation, les nôtres seront reprises et améliorées, sans doute contestées voire contredites. Il existe néanmoins un apport que nous jugeons fondamental: celui d'agir en Auteur de sa vie et de ses actions et celui de ne pas dissocier les actions de leurs raisons, de leur origine (contexte) et de leur environnement.

L'évolution n'est pas une option, nous mûrissons tous, que ce soit nous-mêmes, nos projets et nos relations. Il nous importe dès lors de le faire au mieux de nos capacités et de nos intentions. Dans cette approche, un outil de base très simple nous est proposé: la problématique et les paradoxes. Il s'agit alors surtout de ne pas les confondre car ils ne fonctionnent pas avec la même logique. Dès lors les améliorations qu'ils proposent ne s'adressent pas aux mêmes dimensions. Un deuxième outil le complète: celui de l'Ascendance Autorale. En effet, plus que le fait d'une maturation inévitable, il est essentiel de ne pas la faire n'importe comment (agir plutôt que subir), les conséquences en seraient trop graves, tant pour l'individu que la collectivité et les entreprises. Dès lors il importe de se

positionner clairement sur les finalités des actions et d'en évaluer au mieux leur réalisation. C'est pourquoi nous avons mobilisé trois concepts difficiles à manier qui ont représenté en sciences de gestion : les rationalités Autorales, la cohérence et la confiance. Chacun de ces concepts mériterait une thèse pour eux-mêmes et vouloir les intégrer en une seule constitue en soi une limitation. Cependant nous n'avons rien trouvé de tel dans la littérature et les débuts sont forcément accompagnés de leurs erreurs et du retour d'expérience.

En cela nous pensons nous être placé dans une continuité théorique avec l'approche piagétienne qui, tout en étant une théorie de l'action (interaction avec le réel), est aussi une théorie de la raison et du développement de l'intelligence. Aussi nous espérons enrichir le débat des recherches en socio-économie, plus centrées sur « le faire » et bien souvent encore malheureusement sur la seule réaction, de même que celui des recherches en théorie conceptuelle (mathématiques économiques), plus centrées sur leurs déductions et leurs normes applicatives.

#### 7.4.3 Démarche Autorale socio-économique

Après avoir expérimenté notre démarche sur plusieurs recherche-interventions, nous pouvons dire qu'elle répond à une problématique expérimentale pouvant s'adapter à trois types de questionnement:

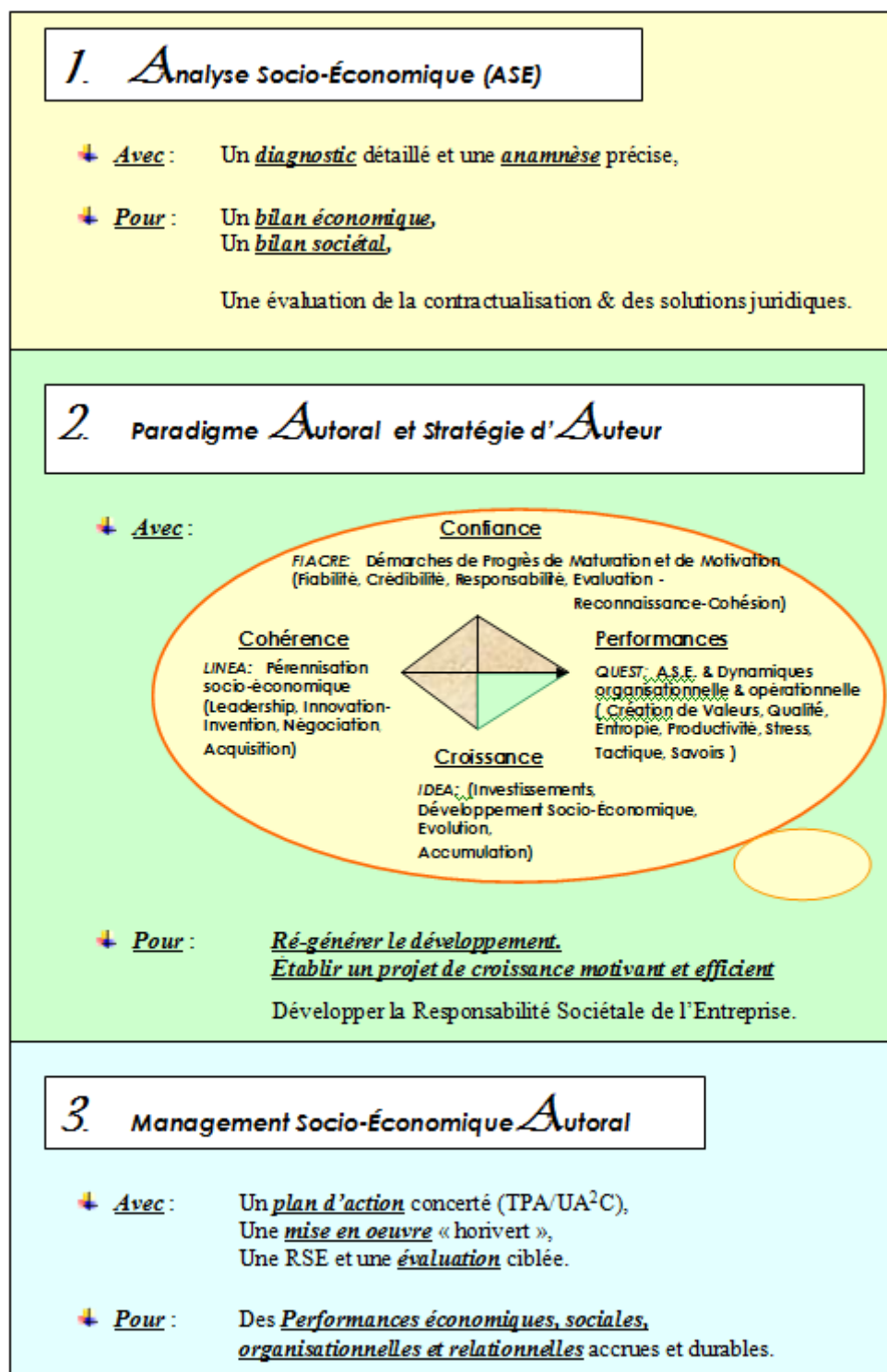
151 comment répondre *aux plus grandes difficultés* que rencontrent les *Organisations et les États en terme de développement de leurs Activités, de leur pérennisation et de la gestion de leurs risques?*

152 comment rendre *l'intégration* de leur triangle « *stratégie-ressources-organisation* » *efficace* (compétitif) *avec la réalisation* de leurs *Activités opérationnelles* en fonction de leur *environnement?*

153 *quelle démarche adopter (management stratégique) pour atteindre leurs objectifs*, pour répondre efficacement au réel besoin de pouvoir compter sur un potentiel et capital humain particulièrement *Créatif, intégré et interfacé* à un management socio-économique performant ?

Pour ce faire, nous avons développé un modèle d'intervention basée sur l'Autorat socio-économique, qui conjointement à l'ASE et à l'application de la stratégie d'Auteur, permet d'atteindre des performances et une croissance soutenue. Nous avons donc résumé le canevas de ce modèle et les indications de la démarche Autorale socio-économique qui s'y rapportent (cf. fig. 7.11, ci-après).

**Figure 7.11** : Démarche Autorale socio-économique



#### 7.4.4 Épilogue

Dans cette troisième partie, nous avons travaillé le corps du paradigme Autoral et la pertinence de la stratégie d'Auteur en sciences de gestion en fonction des demandes des praticiens. Nous avons montré au long des chapitres le cheminement de notre réflexion et les

impacts de l'Autorat en terme de management stratégique. Aussi nos assertions ne vaudraient pas d'être audacieuses si elles ne se prêtaient pas à une élaboration qui mette en forme leur contenu et leur substitue un champ d'application et de validité défini.

C'est pourquoi la caractéristique de notre démarche est de s'appuyer sur un modèle quadripolaire de recherche permettant une production de connaissance à partir de données observées (pôle épistémologique), d'une analyse socio-économique et d'un modèle interprétatif (pôle théorique). Cet exercice renvoie praticiens et chercheur à une prise de conscience à l'épreuve du réel, sur laquelle l'esprit s'efforce de construire un ensemble de relations significatives (génératrices de performances, pôle technique), vérifiables et évolutives (permettant de se transformer et de croître, pôle morphologique).

Aussi les succès ne sanctionnent pas toujours les entreprises dans leur démarche et les développements d'affaires sont d'autant plus difficiles que les données à traiter sont complexes, souvent contradictoires et moins accessibles (diversifiées, éparses). En effet, l'entreprise intervient dans un espace de plus en plus délimité par six groupes d'intérêts : les actionnaires ou financiers, les salariés, les clients, les fournisseurs, la société et enfin l'environnement. Là où les entreprises diffèrent, c'est dans l'importance relative qu'elles accordent à chaque groupe d'intérêt. Ces différences apparaissent clairement lorsque chaque variante donne sa réponse à la question : à quoi sert l'entreprise ? La réponse que propose l'Autorat est de faire une grande différence entre maximiser et optimiser, entre création de richesses et profits, entre moyens et fin. Ainsi le profit doit être un moyen vers d'autres finalités, car une nécessité n'est jamais un objectif. En effet confondre les moyens avec la fin c'est se tourner vers soi-même, vers des avantages égoïstes et générateurs de conflits. C'est pourquoi les dimensions d'acquisition, d'investissements et de négociation par exemple, ont toute leur importance dans le paradigme Autoral.

En cherchant à préciser le sens de termes tels que « mener » ou « déterminer », la réflexion socio-économique en général, et l'Autorat socio-économique en particulier, se met en mesure de progresser sur plusieurs points essentiels :

- d'abord elle est amenée à poser le problème de l'efficacité des idées et des représentations en fonction du contexte et de l'environnement: comment ? à travers quels canaux ? en utilisant quels appuis et quels relais ? en surmontant ou contournant quels obstacles, une découverte scientifique, une idée, un système philosophique nouveaux sont-ils susceptibles de produire des effets appréciables et imputables dans tel secteur de la vie socio-professionnelle ?

- puis corrélativement, notre réflexion s'est portée à rechercher comment ces nouveautés, ces innovations s'insèrent dans le contexte des besoins explicites ou latents et ce qu'elles doivent aux circonstances, au milieu, à l'in-génierie ou voire même... aux imprévus.

Enfin, nous aimerions clore cette troisième partie en reprenant une métaphore citée dans les travaux de Ocler (2002<sup>1168</sup>). Elle alimente cette même réflexion quant à la finalité des performances et de la nécessité pour la croissance, de dépasser son rôle passif (projet de production) dans un rôle proactif (outil de gestion), renvoyant l'Auteur à la spirale de son ascendance, à son évolution.

« ...Dans le Japon médiéval, un élève samouraï se désespère. Après des années d'entraînement intensif, et bien que s'estimant devenu le meilleur dans tous les compartiments des arts martiaux, son maître tarde toujours à le proclamer samouraï. De guerre lasse; il part rejoindre un autre maître, le plus prestigieux du pays, dans l'espoir d'une reconnaissance plus diligente. Les années passent, et la consécration tant attendue tarde toujours à venir. Un soir, regagnant son domicile, le toujours élève samouraï est agressé par une dizaine de malandrins armés jusqu'aux dents. Surentraîné, le jeune homme réussit à éliminer la moitié d'entre ses agresseurs, et à mettre en fuite l'autre moitié. Le lendemain, dès la première heure, il se présente devant son maître pour lui relater ses exploits de la veille. À l'issue de son récit, content et fier de ses faits d'armes, il demande au grand maître: « Suis-je samouraï maintenant? » Après un temps de méditation, le maître lui répond:

....Tu n'es qu'un imbécile Un samouraï aurait su éviter cette route, et aurait choisi un autre chemin...».

Il en va des managers comme de l'apprenti samouraï. Le management stratégique ne se résume pas à une accumulation de savoirs, parsemée de quelques réflexions globales et de prospectives. Dopé de modèles, nourri de techniques, voué au culte de la performance et abreuvé de puissance, le management « moderne » magnifie la puissance et l'utilitarisme. Ce faisant, il reproduit les schèmes de pensée les plus traditionalistes, fondés sur l'opposition et la confrontation sans responsabilisation (Handy, 1995<sup>1169</sup>). Le management est une affaire d'éducation avant tout.

---

<sup>1168</sup> **Ocler, R.** Vers la notion de stratégie proactive: éléments de définition et de mise en oeuvre, Thèse de doctorat en sciences économiques et de gestion sous la direction scientifique de Marc Bonnet, ISEOR, Lyon II, 2002

<sup>1169</sup> **Handy, C.** Le temps des paradoxes, Paris, Ed. Village Mondial, 1995



Aussi au lieu d'empiler autant de « smart solutions » que de prouesses techniques véhiculées par tant de modèles, le manager stratégique, l'Auteur, comme le vrai samouraï, devrait avant tout penser son cheminement, de communier avec son chemin, de donner de nouvelles significations au travail. En effet, même si le chemin se fait en marchant, encore faut-il en comprendre ses méandres.

C'est pourquoi il est essentiel de grandir, de se décentrer, de réfléchir plutôt que d'appliquer des recettes et céder au panurgisme des idées ainsi qu'à l'appât du gain et aux profits individuels. Éviter d'étaler sa technicité et sa force, quand des alternatives plus appropriées existent et s'avèrent possibles, cela démontre finalement de la sagesse, de la responsabilité sociale mais aussi de la subsidiarité, de la pertinence de la stratégie d'Auteur en tant que stratégie proactive pour repenser sa vie et pour agir en faveur d'un développement socio-économique durable, soutenable et équitable.

## **Conclusion de la 3<sup>ème</sup> partie**

*Le but initial* de cette troisième partie était de présenter la nature des outils expérimentaux en fonction de l'infrastructure des quatre dimensions du paradigme Autoral. *Dans un deuxième temps*, les deux dimensions de la stratégie d'Auteur ont été détaillées : l'intelligence et l'ascendance Autorales. Puis au niveau expérimental, les trois secteurs différents de recherche-interventions et les résultats obtenus ont été présentés. *Enfin, la troisième partie* a été terminée par une discussion et une présentation de la démarche Autorale socio-économique.

En terme de progrès et de développement, notre recherche expérimentale s'est attachée à démontrer que le paradigme Autoral pourrait constituer l'infrastructure selon laquelle l'acteur est le plus à même de se métamorphoser en Auteur afin de répondre en totalité aux six principes fondamentaux de gestion suivants:

154 *structurer périodiquement et synchroniser régulièrement* l'entreprise ;

155 *développer les démarches contractuelles* entre acteurs, aussi bien internes qu'externes ;

156 *adopter des systèmes d'information et de communication* plus stimulants et relativement plus transparents ;

157 *développer des pratiques et des procédures plus heuristiques*: souples, simples, itératives et efficaces, *ainsi que « toïletter » périodiquement* ;

158 *renoncer aux choix illusoirement maximisateurs et égoïstes (non soutenables, non durables et non équitables) ;*

159 *être proactif et prendre en charge sa croissance (agir et devenir [être])* en tant que domaine spécifique à piloter.

L'Autorat socio-économique entend donc répondre aux besoins des praticiens par un management stratégique généralisable et en accord avec ces principes face aux méthodes d'approche de la théorie du management qui mêle souvent l'analyse méthodique de la gestion telles:

- qu'elle était pratiquée par Taylor (1911<sup>1170</sup>, 1919<sup>1171</sup>) dans le cadre de l'organisation hiérarchique et fonctionnelle ainsi qu'au niveau de l'administration des tâches dans l'atelier ;
- la réflexion minutieuse de l'expérience acquise par Fayol (1956<sup>1172</sup>) au sujet de la gestion générale et des autres premières tentatives de ce genre comme le courant des behavioristes (sciences de comportement et du conditionnement), héritiers des expériences de Hawthorne et du nouvel intérêt que les années 30 et 40 ont apporté aux relations humaines ;
- la domination légale webérienne et les idéaux-types (Weber, 1971<sup>1173</sup>).

Toutes trois (analyses managériales) sont assimilées par Savall à un virus « TFW » (pour Taylor Fayol et Weber) minant les performances et la croissance des organisations.

L'Autorat socio-économique emboîte le pas aux travaux de Savall et al (1995, op. cit.), en prenant le management et le pilotage stratégique comme un ensemble complexe de rapports entre personnes et structures, tout en plaçant comme base à la modélisation d'interprétation et d'intervention les théories socio-économique des organisations, du management stratégique ainsi que les principes expérimentaux de transdisciplinarité et de développement des richesses humaines.

Dans le même ordre de pensée, nous essayons d'intégrer les manifestations des aspects du changement organisationnel ainsi qu'institutionnels et culturels de la sociologie à cette base de pilotage stratégique. Cependant nous nous éloignons résolument de l'obsession de l'administration de la planification et de la bureaucratie comme système d'organisation

---

<sup>1170</sup> Taylor, F. W. Principes d'organisation scientifique des usines, Paris, Dunod, 1911

<sup>1171</sup> Taylor, F. W. Shop Management, New York, Harper, 1919

<sup>1172</sup> Fayol, H. Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1956

<sup>1173</sup> Weber, M. Économie et société, Paris, Plon, 1971

(Crozier, 1960<sup>1174</sup>, 1963<sup>1175</sup>) en réhabilitant des principes d'un Autorat socio-économique développant une responsabilité sociétale effective.

Pour ce faire nous avons expérimenté plusieurs secteurs et entreprises animés de logiques différentes, en influençant la croissance socio-économique de façon significative, de manière à :

- *contribuer à apporter des réponses stratégiques aux besoins des clients et des organisations ;*
- *aider à développer des solutions créatrices de valeurs, pratiques et efficaces; autonomiser les structures (responsabilisation) ;*
- *promouvoir l'amélioration de la compétitivité avec qualité, flexibilité, confiance et proactivité vis-à-vis du marché ;*
- *accompagner le pilotage et la gestion efficace des changements (transformations Autorales) et procéder à la suite de la modernisation des outils de management ;*
- *développer l'intégration du système d'information au management et proposer des solutions innovantes de Ré-Investissement ;*
- *prodiguer un accompagnement et un suivi avec un partenariat scientifique et professionnel.*

Le constat de nos différentes recherche-interventions nous permet d'intégrer le retour d'expérience mais aussi de continuer à développer notre expertise dans de nouveaux domaines et d'encourager les initiatives et les innovations car selon Jacquard (2004<sup>1176</sup>), « *ce qui est révolutionnaire n'est pas seulement la vérité, mais la lucidité et celle-ci ne peut être partagée qu'en diffusant les fragments de compréhension péniblement obtenus par l'effort de tous* ».

*« Dieu est le jardin et le jardinier...j'ai passé ma vie à vouloir le surprendre en train de travailler...sans succès...mais ma grande curiosité à quand même pu bénéficier de Ses réponses simples, d'ailleurs la science tout entière n'est rien de plus qu'un perfectionnement de la pensée ordinaire, seule une réflexion audacieuse peut nous faire progresser et non par une simple accumulation de faits »* disait Albert Einstein.

Il disait également que « la vie n'était finalement qu'un test, car s'il en avait été autrement il y aurait longtemps qu'on aurait reçu des informations plus précises pour savoir où aller et

---

<sup>1174</sup> Crozier, M. Sociologie du travail, Paris, Seuil, 1960

<sup>1175</sup> Crozier, M. Le phénomène bureaucratique, Paris, Seuil, 1963

<sup>1176</sup> Jacquard, A. Tentative de lucidité, Paris, Éd. Stock, 2004

comment se comporter ». Nous avons pu bénéficier, nous aussi, de l'apport de sagesse et de réflexion de nos pairs qui nous ont aidé à mener nos travaux de recherche à l'édification du paradigme Autoral.

## Conclusion Générale

Cette recherche a permis d'apporter certaines réponses aux questions posées initialement dans notre problématique. Ces résultats permettent de valider les hypothèses avancées.

La question centrale était la suivante : « *dans quelle mesure existe-t-il une influence enrichissante, un rapport direct et croissant de la stratégie d'Auteur sur la gestion socio-économique en terme de performances et de croissance ?* »

Cette question renvoie à l'apport d'un nouveau paradigme dans les sciences de gestion, celui de passer d'acteur et du système, à celui de l'Autorat socio-économique. Ceci ne peut s'accomplir sans une rupture paradigmatique, sans pour autant exclure d'autres champs théoriques transdisciplinaires. C'est pourquoi les motifs, les concepts clés et le positionnement de la recherche ont été soigneusement développés.

En effet, un travail approfondi sur la scientificité du management Autoral et sur la légitimité de la stratégie d'Auteur dans les sciences de gestion a été présenté ainsi que les relations entre le management stratégique et le changement. Ceci a permis de postuler que la coordination entre une approche volontariste et les transformations Autorales de ce type de management entraînent des conséquences directes (influences) sur l'organisation, sur l'établissement de performances et la génération de croissance.

Enfin les quatre concepts du paradigme Autoral (cohérence, confiance, performances, et croissance) ont été structurés avec les seize différents indicateurs de management relatifs au paradigme Autoral et complétés par les concepts empiriques d'intelligence et d'ascendance Autorales de la Stratégie d'Auteur. Ces deux concepts de la stratégie d'Auteur ont un impact principal dans l'expérimentation et sur la force de la causalité entre l'Autorat socio-économique. Ils forment ensemble l'ancrage de responsabilité nécessaire au développement durable, soutenable et équitable.

Afin d'améliorer cette structuration et faire le lien avec nos recherche-interventions, un volet traitant du projet Autoral complète la rationalité Autorale qui rassemble les différentes

caractéristiques du changement stratégique ainsi que les différentes étapes de transformations Autorales.

Ainsi le projet Autoral représente la résultante de l'articulation entre le modèle quadripolaire de recherche (épistémologique, théorique, morphologique et technique) et du système de pilotage du management de l'entreprise (analyse, organisation, animation et finalisation). Il permet de développer une interface Autorale qui répond aux quatre impératifs du management basé notamment sur le capital et le potentiel des individus, de la collectivité et de l'entreprise. Cette interface permet à son tour d'établir le tableau de pilotage Autoral (TPA) à partir duquel seront implémentées toutes les unités actives (UA<sup>2</sup>C) de l'entreprise. Cette interface est centrale au déploiement des activités et correspond en terme de théorie des organisations à un type  $\mathcal{A}$ , pour Autoral.

Les résultats d'expérimentation couvrent trois secteurs différents en économie, soit ceux de l'administration publique, de la santé et des services. Bien que nous ayons préféré apporter dans ces écrits une plus grande part à la réflexion et à la démonstration conceptuelle qu'à des développements expérimentaux, les résultats obtenus et présentés valident cependant nos questionnements ouvrant le champ à de nombreuses perspectives.

Ainsi notre intention théorique a été de réintroduire dans la science économique la vérité de l'homme responsable et créatif, de l'Auteur, de la dynamique authentique des sociétés ainsi que des institutions mises en oeuvre par les groupes humains dans des ensembles concrets, pour produire et se partager les richesses économiques, dans la coopération et dans la mutualité.

De plus, selon Gaston Bachelard (formation de l'esprit scientifique), « rien n'est donné, tout est construit...des problèmes ne se posent pas de même, c'est précisément ce sens des problèmes qui est la marque du véritable esprit scientifique ». Aussi partant de la transdisciplinarité des différentes sciences établies, la signification des termes employés ainsi que leurs liens intégrés dans un tout dynamique ont particulièrement été détaillés. Le résultat de ce travail est représenté à l'aide d'une iconographie inscrivant le dynamisme et les échanges comme principes fondateurs de base (au-delà des ronds, des carrés et des flèches habituels). Ceci est complété, par la description d'un *modus operandi* tant sur le plan microéconomique que macroéconomique, qui ne serait ni l'équilibre ni le déséquilibre mais la norme spontanée du fonctionnement et du développement socio-économiques, le semi-perméable et le métastable.

Cette conception du « meta » pour l'équilibre (principe fondateur en économie) retrouve son équivalent dans les transformations (métamorphose), dans les représentations (métaphore), dans les pensées (métaréflexion) et les sensations (métacognition), jusqu'à son discours (métalangage). Cette conception transcrit la conquête par les hommes de leur « voie » socio-économique, restitue l'œuvre par l'Auteur, comme un aboutissement de la volonté du devenir, d'une croissance enfin raisonnée et maîtrisée mais non finalisée.

Ainsi prendre en compte l'Auteur, l'agent authentique de l'activité économique, c'est considérer l'agent qui « agit » et qui n'est pas seulement « agi » (Perroux, 1994<sup>1177</sup>). C'est également non sans rappeler ce que Jean-François Lyotard explique dans « la condition post-moderne » à propos des croyances enracinées à propos des « choses qui bougent » et qui font agir: « ...la pensée postmoderne se crée à travers une rupture de consensus et par une quête ou créative plutôt que de vaste synthèse : tout discours formel à vocation totalisante devient d'emblée suspect d'entretenir la méconnaissance... ».

Enfin nous continuons à nous interroger sur la finalité que l'on devrait donner au progrès et à l'évolution de l'homme, si, en tout état de cause, l'optimisme doit être revisité quant :

- à la réduction des recherches dans le domaine de la défense étant donné que, comme le montrent les statistiques du P.N.U.D., les dépenses militaires se chiffraient encore à environ 800 milliards de dollars sur la planète en 1995, soit l'équivalent de l'ensemble des revenus de près de la moitié de la population mondiale (U.N.E.S.C.O., 1998<sup>1178</sup>) ? Quel sens donner aux conflits, à la guerre et à leur capitalisation si tant de population a besoin de tout (éducation, santé et infrastructures par exemple) ?
- à l'orientation unipolaire de la maximisation du revenu à court terme par action et de l'imposition capitaliste de certains centres de profit qui exigent deux conditions paradoxales à leur mise en place :
  - **la libéralisation** des prix (nécessaires pour que les marchés fonctionnent à court terme et qui entraîne presque invariablement une croissance inquiétante de l'inflation lorsque les ménages accélèrent le rythme de consommation pour se protéger contre des prix encore plus élevés) ;

---

<sup>1177</sup> Perroux, F. Pouvoir et Economie Généralisée, in « Les oeuvres Complètes » Vol. 5 n°2, Grenoble, Presse Universitaire de Grenoble, 1994, p. 321

<sup>1178</sup> U.N.E.S.C.O. Rapport mondial sur la science, Paris, U.N.E.S.C.O., 1998

- *la stabilisation* qui devient alors une tâche extrêmement difficile (impossible ?) face à la création de plus en plus d'inégalités sociales et d'exclusion (Keegan, 1993<sup>1179</sup>).

Ce dernier point nous rappelle un proverbe Cree (population indienne d'Amérique du Nord) qui demande si « l'homme blanc, après avoir pêché tous les poissons des lacs et des rivières, chassé tous les animaux, couper tous les arbres et polluer le reste de la terre continuera sa vie en mangeant de l'argent » ?

Notre réflexion s'accorde pour l'instant à trouver des pistes intéressantes de solutions dans la création de richesses responsables, mais le mot de la fin revient à Gandhi, l'un de nos maîtres à penser les plus précieux, qui nous a accompagné dans notre propre Autorat que cette thèse a continué de ciseler:

*« .....la condition première de l'humain, c'est un peu d'humilité,  
un peu de doute par rapport à la justesse de sa conduite,  
et un peu d'éducation de son intelligence.....,  
mais ce serait construire un édifice bien bancal si on négligeait l'éveil de l'âme..... ».*

## Bibliographie

### A

**Abraham-Frois, G. ; Fabre, F.** La Macroéconomie après Lucas, Paris, Economica, 1998

**Abraham, R.; Shaw, C.** Dynamics: The Geometry of Behavior , New York, Aerial Press, 1981

**Achinstein, P.** Concepts of science. A philosophical Analysis, Baltimore, The Johns Hopkins Press, 1968

**Akerlof, G.** The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism, Quarterly Journal of Economics, n° 84, august 1970

**Ackoff, R. L.** Redesigning the Future, a Systems Approach to Societal Problems, New York, J. Wiley & Sons, 1974

---

<sup>1179</sup> **Keegan, W.** The spectre of capitalism, London, Radius, 1993

- Adair, J.** Effective teambuilding, London, Gower, 1986
- Adair, J.** Understanding motivation, London, Talbot Adair, 1990
- Adair, J.; Thomas, N.** The John Adair Management and leadership handbook, London, Thorogood, 1998
- A. E. G. M. ,** L'état du monde, Paris, La Découverte, 1995
- A.F.C.E.T.** Modélisation et maîtrise des systèmes techniques, économiques, sociaux, 2 vol., Paris, éd. Hommes et techniques, 1977
- Aglietta, M.** Le capitalisme de demain, Paris, Notes de la Fondation Saint Simon, nov. 1998
- Aglietta, M.** Macroéconomie financière, Paris, La Découverte, 2001
- Agostini, E.** L'Équité; Paris, Dalloz, 1978
- Aktouf, O.** Le management entre tradition et renouvellement, Paris, Gaëtan Morin, 1989
- Aktouf, O.** Management and theories of organizations in the 1990's: toward a critical radical humanism?, in *American Management Review*, 17(3),1992, pp407-731
- Albert, E., Emery, J.L.** Le manager est un psy, Paris, Ed. d'Organisation, 1998
- Albou, P.** Les motivations de la conduite économique, Thèse de doctorat en Lettres, Paris, 1976
- Albou, P.** Besoins et motivations économiques, Paris, PUF, 1976
- Albou, P.** La psychologie économique, Paris, PUF, 1984
- Albou, P.** L'homme au travail, Paris, PUF, 1991
- Albouy, M.** Confiance, signaux et gestion financière, in *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, 8-9/1998, pp. 199-218
- Alderfer, C. P.** "An Intergroup perspective on group dynamics", In Lorsch, J., *Handbook of Organization Behaviour*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1994
- Algoud, J. P.** Systémique, vie et mort de la civilisation occidentale, 2 tomes, Paris, PUF, 2004
- Allais, M.** « Le Comportement de l'homme rationnel devant le risque : critique des postulats et axiomes de l'école américaine », in *Économetrica*, 21, n° 4, 1953



- Allais, M.** L'économie en tant que science, Genève, Droz, 1968
- Allison, G.** The essence of decision, Boston, MA, Brown, 1971
- Allen, T. J.; Scott Morton, M. S.** Information Technology and the Corporation of the 1990s, Research Studies, London, Oxford University Press, 1994
- Alter, N.** Sociologie de l'entreprise et de l'innovation, PUF, Paris, 1996
- Anastassopoulos, J. P.; Blanc, G.** Pour une nouvelle politique d'entreprise, Paris, PUF, 1985
- Andrews, K. R.** The concept of corporate strategy, Homewood, Illinois, Richard-Irwin, 1971
- Ansion, G.** Les Méthodes de prévision en économie, Paris, Armand Colin, 1990
- Ansoff, I.** Strategic Management, Londres, Macmillan, 1979
- Ansoff, I.** Implanting Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1984
- Ansoff, I.** Stratégie du développement de l'entreprise, 1ère éd. 1965, Paris, Éd. d'Organisation, 1989
- Ansoff, H. I.; Declerk, R. P.; Hayes, R. L.** From strategic planning to strategic management, New York, Wiley & Sons, 1976
- Anzieu, D. ; Chabert, C.** Les méthodes projectives, Paris, PUF, 1961
- Anzieu, D. ; Fédida, P.; Smirnoff, V. N.** Fonctions et effets de l'interprétation, in Bull. Assoc. Psychan. de France, n° spécial 5, avril 1969
- Anzieu, D. ; Martin, J.-Y.** La dynamique des groupes restreints, 9<sup>ème</sup> éd. Paris, PUF, 1990
- Aoki, M.** Économie japonaise: information, motivations et marchandage, Paris, Economica, 1991
- Archier, G. ; Sérieyx, H.** L'entreprise du troisième type, Paris, Seuil, 1988
- Ardoino, J.** Management ou commandement, Paris, Epi, 1970
- Ardouin, J.-L. ; Michel, D. ; Schmidt, J.** Le contrôle de gestion, Paris, Publi-Union, 1985
- Arena, R.** Keynes et les nouveaux keynésiens, Paris, PUF, 1993, pp. 94

- Arensohn, D.** L'économie de la séduction, in Alternatives économiques, N° 190, mars 2001
- Argyris, C.** Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Paris, Dunod, 2003
- Argyris, C.; Schön, D.** Organizational Learning I: A Theory of Action Perspective, MA, Addison-Wesley Publishing Co, 1978
- Argyris, C.; Schön, D.** Organizational Learning II, MA, Addison Wesley Publishing Company , 1996
- Arnold, V..** Catastrophe Theory, Francfort, Springer-Verlag, 1984
- Aron, R.** Dix-huit leçons sur la société industrielle, Paris, Gallimard, 1962
- Arrous, J.** Les théories de la croissance, Paris, Seuil, 1999
- Arrow, K.** The limits of organization, New York, Norton, 1974
- Arrow, K. J.; Raynaud, H.** Social Choice and Multicriterion Decision-Making, Cambridge, (MA), M.I.T. Press, 1986
- Arthur, W. B.** Increasing returns and path dependance in the economy, Ann Arbor, The University of Michigan Press, 1994
- Atkinson, J.W.** An introduction to motivation, Princeton, NJ, University Press, 1964
- Aron, R.** Paix et guerre entre les nations, Paris, Calmann-Lévy, 1962
- Artus, P.** Pourquoi y a-t-il des attaques spéculatives contre le franc ?, in Revue d'économie politique, vol. 104, 1994
- Artus, P.** Le pouvoir des actionnaires, Problèmes économiques, n° 2756, 10 avril 2002
- Ascher, F.** Ces événements nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs. Essai sur la société contemporaine, Paris, Édition de l'Aube, 2001
- Ashby, R.** Mechanisms of Intelligence, writing on cybernetics, Seaside (Calif.), éd. by R. Conant, Intersystems Publications, 1981
- Aspect, A.** Expériences basées sur les inégalités de Bell, in Les implications conceptuelles de la physique quantique, n° 2, Paris, 1981
- Assagioli, R.** Psychosynthèse: principes et techniques, Paris, Épi, 1983

- Asselain, J.-C.** Croissance économique et retournement de tendance au XX<sup>ème</sup> siècle ; une mise en perspective de la crise actuelle, in Vingtième siècle, Paris, oct.-déc. 1996
- Asselin, P.Y.** Musique et tempérament, Paris, Costallat, 1985
- Astley, W.G.** Toward an appreciation of collective Strategy, in Academy of Management Review, 9(3), 1984, pp. 526-533
- Atamer, T. ; Calori, R.** L'action stratégique: le management transformateur, Paris, Éd d'Organisation, 1989
- Atamer, T. ; Calori, R.** Diagnostic et décisions stratégiques, Paris, Dunod, 1993
- Atlan, H.** L'organisation biologique et la théorie de l'information, Paris, Herrmann, 1972
- Atlan, H.** Entre le cristal et la fumée, Paris, Seuil, 1979
- Aubenque, P.** Le Problème de l'être chez Aristote, Paris, P.U.F., 1962
- Aubert-Krier, J.** Gestion de l'entreprise, 2 vol., Paris, PUF. 1981
- Aubert, N.** Management. Aspects humains et organisationnels, Paris, PUF, 1991, 4<sup>ème</sup> Ed. 1996
- Aubert, N.** L'individu hypermoderne, Paris, Érès, 2004
- Aubert, N., Pagès, M.** Le stress professionnel, Paris, Klincksieck, 1989
- Aubrey, B.** Le travail après la crise, Paris, InterÉditions, 1994
- Audard, C.** L'utilitarisme, trad. Franç. De «Utilitarianism » de J.S. Mill, coll. Quadrige, P.U.F., Paris, 1998
- Audard, C.** Anthologie historique et critique de l'utilitarisme, dir., 3 vol., P.U.F., Paris, 1999
- Audebert, P.** La négociation, Paris, Éd. d'Organisation, 1995
- Audibert, P.** La négociation, application et exercices, Paris, Dalloz, 1994
- Augé, M.** Symbole, fonction, histoire, Paris, Hachette, 1979
- Augé, M.** Les non-lieux, Paris, Seuil, 1992
- Avenier, M. J.** Le Pilotage stratégique de l'entreprise, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Presses du C.N.R.S., 1988

**Avenier, M.-J.** "Méthodes de terrain et recherche en management stratégique", in Économies et Sociétés, Tome XXIII, n° 12, Série "Sciences de gestion ", n° 14, déc. 1989

**Avenier, M.-J. ; Schmitt, C. (dir.)**, La construction de savoirs pour l'action, Paris, L'Harmattan, 2007

**Axelrod, R.** Donnant-Donnant. Théorie du comportement coopératif, Paris, Odile Jacob, 1992

**Azan, W.** Performance et organisation de projets, Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université de Marne-la-Vallée, 2001

**Aznar, G. ; Caillé, A. ; Laville, J.-L. ; Robin, J., Sue, R.** Vers une économie plurielle, Paris, Syros, 1997

## **B**

**Bachelard, G.** Le nouvel esprit scientifique, Paris, Alcan, 1934, nv. éd. Paris, PUF, 1937, nv. éd. Paris, U.G.E., 1977

**Bachelard, G.** La Formation de l'esprit scientifique, Paris, Vrin, 1938

**Baden-Fuller, C.; Stopford, J.** Rejuvenating the mature business, New York, HBS Press, 1994

**Bachelard, G.** L'activité rationaliste de la physique contemporaine, Paris, PUF., 1983

**Badot, O. ; Cova, B.** Le néo-marketing, Paris, ESF éditeur, 1993

**Baghai, M.; Coley, S.; White, D.** The alchemy of growth: kickstarting and sustaining growth in your company, Londres, Orion Business, 1999; trad. Les horizons de la croissance, Paris, Village Mondial, 2000

**Bailly, J.-P.** Prospective, débat, décision publique, Journal officiel de la République Française, Avis et rapports du Conseil économique et social, Paris, extrait du rapport n° 16, 1998, pp. 13-129

**Balandier, G.** Anthropo-logiques, Paris, PUF, 1974

**Bales, R.** Interaction Process Analysis, Cambridge, Folcroft, 1970

- Barnard, C.H.** The functions of the executive, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1938
- Bandura, A.** Social learning and personality, New York, Holt, 1959
- Bandura, A.** Social foundations of thought and action, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1969
- Bandura, A.** Behaviour theory and models of man, American Psychologist, n° 29, 1974, pp. 859-869
- Bandura, A.** Self efficacy: toward a unifying theory of behaviour change, Psychological Review, n° 84, 1977, pp. 191-215
- Bandura, A.** Social learning theory, 2nd ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1977
- Bandura, A.** Social foundations of thought and action, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1986
- Bandura, A.** Social cognitive theory of mass communication, In J. Bryant & Zillman, Media effects: advances in theory and research, Boston, Hove, 1994
- Baranski, L.** Le manager éclairé, Paris, Éditions d'Organisation, 2001
- Barberousse, A.; Kistler, M.; Ludwig, P.** La philosophie des sciences au XXe siècle, Paris, Flammarion, 2000
- Barbier, R.** La recherche-action dans l'institution éducative, Paris, Gauthier-Villars, 1977
- Barbier, R.** La recherche-action, Paris, Anthropos, 1996
- Barbieri Masni, E.** Penser le futur. L'essentiel de la prospective et de ses méthodes, Paris, Dunod, 2000
- Barel, Y.** Éléments d'analyse de la rationalité collective. Essai d'application à la recherche scientifique et technique, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1968
- Barel, Y.** Le Paradoxe et le Système, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1979
- Barnard, C. I.** The functions of the executive, Cambridge, MA, Harvard Univ. Press, 1968

- Barney, J.** "Firm resources and sustained competition advantage", Journal of Management, n° 17, 1991
- Barro, R.** Les facteurs de la croissance économique, Paris, Économica, 2000
- Bartoli, A.** Le management dans les organisations publiques, Paris, Dunod, 1997
- Bartoli, A. ; Hermel, P.** Piloter l'entreprise en mutation, Paris, Éd. d'Organisation, 1986
- Bartoli, H.** L'économie multidimensionnelle, Paris, Économica, 1991
- Bartoli, H.** L'économie, service de la vie, Grenoble, PUG, 1996
- Bartoli, H.** Repenser le développement, Paris, Unesco-Économica, 1999
- Bartoli, M.** Diagnostic d'entreprise. L'économie à l'épreuve du social, Paris, InterÉditions, 1994, pp. 106-123
- Barth, I.** Propositions pour un marketing Interne-externe Innovant, Thèse de sciences économiques et de gestion, ISEOR, Lyon II, 1994
- Barth, I.** Réflexions sur la construction d'un objet de recherche en gestion ou l'invention du monde marchand, in Revue Sciences de Gestion, No 35, p. 102, Lyon, ISEOR, 2002
- Barth, I.** De la rupture comme fondement de la vente au pilotage du contrat dans la relation marchande, Document de synthèse pour l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Lyon, IAE Lyon 3, 2004
- Bartlett, C. A.; Ghoshal, S.** L'entreprise individualisée, Paris, Maxima, 1998
- Bartoli, A., Hermel, P.** Piloter une entreprise en mutation, une approche stratégique du changement, Paris, Ed. d'Organisation, 1990
- Bastin, G.** Les techniques socio-métriques, 3<sup>ème</sup> éd., Paris, PUF, 1970
- Bateson, G.** Steps to an Ecology of Mind, Chandler Publ. Co., New York, 1972, trad. franç. F. Drosso, L. Lot et E. Simion, Vers une écologie de l'esprit, 2 t., Paris, Seuil, 1977 et 1980
- Baudrillard, J.** L'échange impossible, Paris, Galilée, 1999
- Bauman, Z.** Le coût humain de la mondialisation, Paris, Hachette, 1999
- Bauman, Z.** Liquid modernity, New York, Polity Press, 2003

- Baumard, P.** Constructivisme et processus de recherche: l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur, in Cahiers de recherche du LAREGO, Université de Versailles St Quentin, septembre 1997
- Baumard, P.** Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Paris, Masson, 1991
- Baverez, N.** La France qui tombe, Paris, Perrin, 2003
- Baverez, N.** Les Trente Piteuses, Paris, Flammarion, 1995
- Bazin, R.** Développement personnel et développement mental, Paris, ESF éditeur, 1996
- Beaufre, A.** Introduction à la stratégie, Paris, A. Colin, 1963
- Beaufre, A.** Dissuasion et stratégie, Paris, A. Colin, 1964
- Becker, G. S.** Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education, New York, Columbia University Press, 1964, nv éd. 1975, 1993
- Becker, G. S.** The Economic Approach to Human Behavior, Chicago, Chicago Press, 1976
- Becker, G. S.** The economic way of looking at behaviour, Hoover Institution, Stanford University, 1996
- Beer, M.** Organizational change and development: a system view, Santa Monica, CA, Goodyear Publishing, 1980
- Beer, S.** Platform for Change, New York, J. Wiley & Sons, 1975
- Beer, S.** Neurologie de l'entreprise, Paris, P.U.F., 1979
- Bejan, A.** Shape and structure from engineering to nature, Cambridge, Cambridge Univ. Press, 2000
- Belbin, M.** Management teams: why they succeed or fail, London, Butterworth Heinemann, 1981
- Belbin, M.** The coming shape of organizations, London, Butterworth Heinemann, 1993
- Bellenger, L.** Être constructif dans les négociations et les discussions, Paris, Entreprise Moderne d'Éd., 1984

- Bellenger, L.** Stratégies et tactiques de négociation, Paris, ESF, 1990
- Bellier-Michel, S.** Modes et légendes au pays du management, Paris, Vuibert, 1997
- Bellier-Michel, S.** Le Savoir-être dans l'entreprise, Paris, Vuibert, 1998
- Benayoun, R.** Entreprises en éveil, Paris, Entreprise Moderne d'Éd., 1979
- Benko, G.** La Dynamique spatiale de l'économie contemporaine, Paris, Éditions de l'Espace européen, 1990
- Benko, G.; Lipietz, A.** Les régions qui gagnent, Paris, PUF, 1992
- Benko, G.; Lipietz, A.** La richesse des régions, Paris, PUF, 2000
- Bennis, W.** The temporary society, New York, Harper & Row, 1968
- Bennis, W.** An Invented life: reflexions on leadership and change, New York, Addison-Wesley, 1993
- Bennis, W.; Biederman, P.** Organizing Genius, New York, Addison-Wesley, 1997
- Bennis, W.; Nanus, B.** Diriger: les secrets des meilleurs leaders, Paris, InterÉditions, 1987
- Berger, P. L. ; Luckmann, T.** The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge, New York, Doubleplay, 1966, trad. Fr. : La construction sociale de la réalité, Paris, Armand Colin, 1996
- Bergh, D. D.** Size and relatedness of units sold, an Agency Theory and Resource-Based perspective, in Strategic Management Journal, 1995, pp. 221-239
- Berle, A.A.; Means, G. C.** The Modern Corporation and Private Property, New York, MacMillan, 1932
- Bernal, J. D.** The social function of science, Cambridge, MA, MIT, 1967
- Bernard, C.** Introduction à l'étude de la médecine expérimentale, Paris, Flammarion, 1984
- Berne, E.** Des jeux et des hommes, Paris, Stock, 1967, 1985
- Bernier, L.,** La recherche-action : aspects historiques et applications au service social, in Intervention n° 5, 1978, p. 9-15
- Bennis, W. G.** Changing organizations: essays on the development and evolution of human organizations, New York, McGraw-Hill 1966



- Bernoux, P.** La sociologie des organisations, Paris, Seuil, 1985
- Bernoux, P.** La sociologie des entreprises, Paris, Seuil, 1995
- Bernoux, P. ; Servet, J.M.** La construction sociale de la confiance, Paris, Montchrestien, 1995
- Besseyre des Horts, C. H.** Gestion stratégique des ressources humaines, Paris, Ed. d'Organisation, 1988
- Bessire, D.** Définir la performance, in Comptabilité, Audit, Contrôle, Tome 5, vol. 2, sept. 1999, pp. 127-150
- Besson, J. L.** La cité des chiffres, Paris, Éd. Autrement, 1992
- Biardeau, S.** Analyse d'adéquation d'un candidat à une équipe, in l'information et la communication dans l'entreprise, Brises, vol. 17, Paris, INIST, 1992, pp. 187-192
- Biardeau, S.; Bourcieu, S ; Salgado, M. ;** Méthodes qualitatives et quantitatives : la: des complémentarités naturelles, in Actes du congrès international sur les « Méthodes de recherche innovantes », ISEOR-AOM (RMD), IAE Lyon III, 2007, pp. 65-78
- Bidault, F.** Le champ stratégique de l'entreprise, Paris, Economica, 1988
- Bidault, F.** Comprendre la confiance: la nécessité d'une nouvelle problématique, in Economies et Sociétés, Sciences de gestion, 8-9/1998, pp. 33-46
- Bidault, F. ; Jarillo, J. C.** La confiance dans les transactions économique, in Confiance, Entreprise et société, ouvrage collectif, Paris, ESKA 1995
- Bienaymé, A.** La croissance de l'entreprise, 2 tomes, Paris, Bordas, 1973
- Bigues, P. A.** Prospective et compétitivité, Paris, McGraw Hill, 1985
- Birnbaum, P., Badie, B.** Sociologie de l'état, Paris, Grasset coll. Pluriel, 1979
- Birouste, J.** Les ressorts psychologiques de la confiance, in La construction sociale de la confiance, Paris, Montchrestien, 1995
- Bitbol, M.** Mécanique quantique – Une introduction philosophique, Paris, Flammarion, 2003
- Black, M.** Models and metaphors, Ithaca, NY, Cornell University Press, 1962
- Blair, M. M.** Ownership and Control : Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century, Washington, Brookings, 1995

- Blake, R., Mouton, J.** The managerial Grid, Houston, Gulf publishing, 1964
- Blanchet, L. et al.,** L'intervention en réseau comme processus de recherche action, in *Revue canadienne de service social*, 1984, p. 97-127
- Blalock, H.,** Introduction à la recherche sociale, in: Introduction aux méthodes de la science politique (tome 2), Allan, P., Genève, Uni Genève, 1993-94
- Blanchard, O. ; Watson, M.** Bulles, anticipations rationnelles et marchés financiers, in *Annales de l'I.N.S.E.E.*, n° 54, 1984
- Blaug, M.** La méthodologie économique, Paris, Economica, 1982
- Bloch, A.** L'intelligence économique, Paris, Économica, 1996
- Boeri, D.; Bernard St, K.** Organisation et changement, Paris, Maxima, 1998, p. 372
- Boiteux, M.; de Montbrial, T.; Munier, B.** Marchés, capital et incertitude, Paris, Économica, 1986
- Boje, D. ; Rosile, G.A.** Comparison of socio-economic and other transorganizational development methods, in the *Journal of Organizational Change Management*, 2003
- Bohm, D. ; Hiley, B. J.** The undivided universe – An ontological interpretation of Quantum theory, Londres, Routledge, 1993
- Bohr, N.** Physique atomique et connaissance humaine, Paris, Gallimard, 1991
- Boisot, M.** Information space-A framework for learning in organizations. Institutions and culture, Londres, Routledge, 1995
- Boiteux, M.; de Montbrial, T.** Marchés, capital et incertitude, Paris, Economica, 1986
- Bolle de Bal, M.,** Nouvelles alliances et reliance: deux enjeux stratégiques de la recherche-action, in *Revue de l'Institut de sociologie*, n° 3, 1981, p. 573-589
- Bolles, R. C.** Theory of motivation, New York, Harper and Row, 1967
- Boltanski, L. ; Thevenot, L.** De la justification : les économies de la grandeur, Paris, Gallimard, 1991
- Boltanski, L.; Chiapello, E.** Le nouvel esprit capitaliste, Paris, Gallimard, 1999
- Boss, G.** John Stuart Mill, Induction et utilité, coll. *Philosophies*, P.U.F., Paris, 1990

- Boston Consulting Group** Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité, Paris, Ed Suresnes: Hommes et techniques, 1980
- Bouayad, A.** Stratégie et métier de l'entreprise. Pourquoi et comment définir le métier de votre entreprise, Paris, Dunod, 2000
- Bouayad, A.** Stratégie pour la France, Paris, Economica, 2003
- Bouchard, N.; Laprée, R.** Éduquer le sujet éthique : par des pratiques novatrices en enseignement et en animation, Québec, PUQ, 2003
- Bouchet, G.** Comment contrôler la rentabilité de votre entreprise, 3 vol., Paris, Entrepr. Mod. D'Éd. 1971
- Bouchet, H.** Les leviers immatériels de l'activité économique, Paris, PUF, 1989
- Boudon, R.** À quoi sert la notion de structure, Paris, Gallimard, 1968
- Boudon, R.,** Les méthodes en sociologie, Paris, PUF, 1969
- Boudon, R.** La logique du social, Paris Hachette, 1979
- Boudon, R.** La place du désordre, Paris, PUF, 1984
- Boudon, R.** L'idéologie ou l'origine des idées reçues, Paris, Fayard, 1986
- Boudon, R.** "Dictionnaire de sociologie", Paris, Larousse, 1993
- Bounfour, A.** Le management des ressources immatérielles, Paris, Dunod, 1998
- Bouilloud, J. P.** Théorie et pratique de la stratégie. Proposition pour une logique conditionnelle, Paris, L'Harmattant, 1994
- Boulding, K. E.** The Image, Ann Arbor (Mich.), The University of Michigan Press, 1956
- Boulding, K. E.** A primer on social dynamics, New York, Free Press, 1970
- Bouquin, H.** Le contrôle de gestion. Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise, Paris, PUF, 1999
- Bourcieu, S.** Le développement international des PME par l'action sur l'environnement institutionnel : « la stratégie d'ascendance institutionnelle ». Application aux pays en transition, thèse de doctorat en sciences de gestion, ISEOR, IAE Lyon III, 2004
- Bourdieu, P.** Esquisse d'une théorie de la pratique, précédée de trois études ethnologiques kabyles, Genève, Droz, 1972

**Bourdieu, P.** Le capital social. Notes provisoires , Actes de la recherche en sciences sociales, 31, 1980, pp. 2-3

**Bourdieu, P.** Le sens pratique, Paris, Minuit, 1980

**Bourdieu, P.** Ce que parler veut dire, Paris, Fayard, 1983

**Bourdieu, P.** The forms of capital, in John G. Richardson, Handbook of theory and research for the sociology of education, Westport (Coran.) Greenwood Press, 1986, pp. 242-258

**Bourdieu, P.** Méditation pascaliennes, Paris, Seuil, 1997

**Bourdieu, P.** Intérêt et désintéressement, Cours du Collège de France à la Faculté d'Anthropologie et de sociologie de l'Université Lumière Lyon 2, les 1<sup>er</sup> et 8 décembre 1988

Cahiers de recherche n°7: Groupe de Recherche sur la Socialisation UA 893 CNRS, Institut de Recherches et d'Etudes Sociologiques et Ethnologiques, 1988, 67 p.

**Bourdieu, P.** Les structures sociales de l'économie, Paris, Seuil, 2000, notamment, pp. 5, 141-142, 162, 236-237, 242-243, 250-251

**Bourdieu, P., Chamboredon, J.C. et Passeron, J.C.,** Le métier de sociologue, Paris, Mouton, 1968

**Bourgeois, L.J.; Eisenhardt** Strategic decision processes in high velocity environment: four cases in the microcomputer industry, in Management Science, n°7 (34), 1988

**Bourguignon, A.** Peut-on définir la performance ?, Revue française de comptabilité, n°269, juillet-août 1995, , pp. 60-65

**Bourlès, J.; Lorenzi, J.-H.** Le choc du progrès technique, Paris, Economica, 1995

**Boursin, J-L.** Initiation à la théorie des Jeux, Paris, Montchrestien, 1998

**Boussard, V. ; Mercier, D. ; Tripier, P.** L'aveuglement organisationnel, Paris, CNRS Éd., 2004

**Boutinet, J. P.** Définition du concept de problème, Sciences Humaines, N° 39, mai 1994

**Boutot, A** L'invention des formes, Paris, Odile Jacob, 1993

- Bouvard, P. ; Storhaye, P.** Knowledge Management, vade-mecum, Paris, EMS, 2002
- Bouveresse, J.** Le monde de l'éducation, janvier 1998
- Boyer, R.** La théorie de la régulation : une analyse critique, Paris, La Découverte, 1986
- Boyer, R. ; Saillard, Y.** La théorie de la régulation: l'état des savoirs, Paris, La Découverte, 1995
- Bower, J.L.** Managing the resource allocation process, Irving, Homestead, 1970
- Bowman, E. H.; Kogut, B.** Redisigning the firm, Oxford, Oxford University Press, 1995
- Bradley, S. P.; Hausman, J. A.; Nolan R. L.** Globalization Technology, and Competition: The Fusion of Computers and Telecommunications in the 1990s, Boston, Harvard Business School Press, 1993
- Braudel, F.** Civilisation matérielle, t.1, économie et capitalisme, XV<sup>ème</sup> - XVIII<sup>ème</sup> siècles, t. 2, Les temps de l'échange, et t. 3 Le temps du monde, Paris, A. Colin, 1979
- Brechet, J.-P.** Projets individuels et collectifs, paradigme stratégique et réalité construite. Pour une lecture constructiviste du développement des organisations, Actes du colloque de l'IAE de Lille : « constructivisme et sciences de gestion », Tome 1, oct. 1997, pp. 218-233
- Bréhier, E.** Histoire de la philosophie, vol. 1: Antiquité et Moyen Âge, Quadrige, Paris, PUF, 8<sup>e</sup> Ed, 1997
- Brender, A.; Pisani, F..** Le nouvel âge de l'économie américaine, Paris, Economica, 1999
- Bresson, Y.** Construire le travail de demain, Paris, Éd. d'Organisation, 1995
- Brilman, J.** Les meilleures pratiques du management. Au cœur de la performance, Paris, Ed. d'Organisation, 2000
- Brooks, I.** Call my Bluff: Multiple Interpretations of an Organizational Process, in the British Journal of Management, Blackwell, Vol 8, Issue 4, Dec., 1997, pp. 269 - 282
- Brown, J. S.** The motivation of behavior, New York, John Wiley and Sons, 1961

**Brown, L.** Éco-Économie, Paris, Seuil, 1993

**Bruneau, J.M., Pujos, J.F.** Le management des connaissances dans l'entreprise: ressources humaines et systèmes d'information, Paris, Ed. d'Organisation, 1991

**Buckley, W.** Modern Systems Research for the Behavioral Scientist, Chicago (Mich.), Aldine Publ. Co., 1968

**Buono, A. F.** SEAM-less post merger integration strategies : a cause for concern, in the Journal of Organizational Change Management, 2003

**Burell, G. ; Morgan, G.** Sociological paradigme and organizational analysis, Aldershot, England Gower, 1979

**Burell, G.; Morgan, G.** Social Paradigms and Organizational Analysis, in Œuvres philosophiques, vol 1, Paris, Cerf, 2002

**Burlaud, A.** Management et haute technologie, in Economies et Sociétés, Sciences de gestion, Série S:G: n° 8-9, Paris, 1998

**Burnham, J.** The Managerial Revolution: what is happening in the world, New York, Day, 1941

**Butera, F.** La métamorphose de l'organisation du château en réseau, Paris, Ed. d'Organisation, 1993

**Buono, A. F.; Bowditch, J. L.** The human side of Mergers ans Acquisitions, New York, Jossey Bass, 1989

**Buzan, T.** The Mind Map Book, London, BBC Books, 1993

## C

**Cadiou, C.** Le redéploiement stratégique de l'entreprise, Paris, Ed. d'Organisation, 1990

**Calori, R.** "Stratégies: soyons réalistes", Harvard-L'Expansion, n° 52, printemps 1989

**Calori, R.; Atamer, T.** L'action stratégique: le management transformateur, Paris, Ed. d'Organisation, 1989

**Calori, R., Atamer, T.** Diagnostic et décisions stratégiques, Paris, Dunod, 1993

**Calori, R.; Livian, Y.-F.; Sarnin, P.** Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique, Revue Française de Gestion, été 1989, pp. 39-50

**Cans, C.** Le Principe de précaution, nouvel élément de contrôle de légalité, in Revue française de droit administratif, 1999

**Capet, M.** Diagnostic, organisation, planification d'entreprise, Paris, Économica, 1983

**Capet, M.** La confiance des salariés dans le patron, Confiance et Gestion, Économies et Sociétés, Grenoble, ISMEA, N°8/9 , PUG , 1998

**Capet, M.; Causse, G.; Meunier, J.** DOPE: diagnostic, organisation, planification d'entreprise, Paris, Économica, 2<sup>ème</sup> éd. 1986

**Capelletti, L.** L'éclairage apporté par l'intelligence socio-économique sur l'appréciation de la performance globale d'entreprise, Conférence à la 16<sup>ème</sup> Université d'été de l'Institut International d'Audit Social, 27 et 28 août 1998, 15 p.

**Cappelletti, L.** L'ingénierie d'Audit d'une entreprise. La production d'intelligence socio-économique. Cas d'expérimentations, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lyon II, Lyon, juillet 1998

**Cappelletti, L.** Contribuer à une recherche finalisée en audit et contrôle : discussions sur les apports de la recherche-intervention, in Actes du congrès international sur les « Méthodes de recherche innovantes », ISEOR-AOM (RMD), IAE Lyon III, 2007, pp. 125-136

**Capra, F.** Le Tao de la physique, Paris, Sand, 1975

**Capul, Y.** Les stratégies d'entreprise, Paris, La documentation française, Cahier 275, 1996

**Cardon, A.** Le manager et son équipe, Paris, Éd. d'Organisation, 1986

**Cardon, A.** Décider en équipe, Paris, Éd. d'Organisation, 1992

**Carnap, R.** The continuum of Inductive methods, Chicago, University of Chicago Press, 1952

- Carnap, R.** Der Logische Aufbau der Welt, Berlin, trad. anglaise "The logical structure of the world", Berkeley & Los Angeles, University of California Press, 2nd ed., 1967
- Carr, D. K., Johansson, H. J.** Best Practices in Reengineering: what works and what doesn't in the Reengineering Process, New York, McGraw-Hill, 1995
- Carré, J.-J. ; Dubois, P. ; Malinvaud, E.** Abrégé de la croissance française, Paris, Seuil, 1973
- Castel, R.** Les métamorphoses de la question sociale, Paris, Fayard, 1996
- Castel, R. ; Haroche, C.** Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi, Paris, Fayard, 2001
- Casti, J.** La science en question, Paris, InterÉditions 1991
- Castoriadis, C.** L'institution imaginaire de la société, Paris, Seuil, 1975
- Castoriadis-Aulagnier, P.** La violence de l'interprétation, Paris, PUF, 1975
- Cathelineau, M.** Négociier gagnant, Paris, InterÉditions, 1991
- Cauvin, P.** Illusions, désillusions et mécanismes de défense dans le fonctionnement des organismes de services à but non lucratif, in Economies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion, SG n°13, 1/1989, p. 139 - 161
- Chaffee, E.E.** Three models of strategy, Academy of Management Review, vol. 10, n° 1, 1985
- Chaillet, J.** L'imbroglia des modes, Paris, Alphonse Leduc, 1960
- Chairasmisak, K.** Enseignements d'un dirigeant asiatique. Sagesse et efficacité, Paris, Éd. d'Organisation, 2005
- Chaix, J.L.; Gaujard, C.** À la recherche d'un Idéal Type : méthodes modernes et anciens démons, in Actes du congrès international sur les « Méthodes de recherche innovantes », ISEOR-AOM (RMD), IAE Lyon III, 2007, pp. s/version électronique.
- Chalus, M. C.** Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Lumière Lyon II, Octobre 2000
- Chalvin, D.** L'entreprise négociatrice, Paris, Dunod, 1978
- Chalmers, A. F.** Qu'est-ce que la science, Paris, L.G.F., 1990



- Chambaud, L., Mayer, R. et Richard, G.,** La recherche-action en santé communautaire, en travail social et en éducation: une pratique nouvelle ou un alibi pour professionnels?, Service social, vol.35, n°2, 1986, p. 158-187
- Chan Kim, W.; Mauborge, R.** "Value Innovation: the strategic logic of high growth", in Harper Business Review, janvier-février, 1997
- Chan Kim, W.; Mauborge, R.** "Fair process: managing in the knowledge society", in Harper Business Review, juillet-août, 1997
- Chandezon, G. ; Salou, J.** L'insécurité, Paris, InterÉditions, 1985
- Chandler, A. D.** La main visible des managers, Paris, Economica, 1988
- Chandler, A. D.** Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, Édition d'Organisation, 1989
- Chanlat, J.F.** L'individu dans l'organisation. Les dimensions cachées, Paris, ESKA, 1990, 2ème Ed. 1992
- Charon, J.** Et le divin dans tout ça? Testament spirituel d'un grand physicien, Paris, Albin Michel, 1998
- Charreaux, G.** Le Gouvernement des entreprises : « corporate governance », théories et faits, Paris, Économica, 1997
- Charreaux, G.** Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, in Économies et Sociétés, Sciences de gestion, 8-9/1998, pp. 47-65
- Charreaux, G.; Couret, A.; Joffre, P.** De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Paris, Économica, 1989
- Charreaux, G.; Desbrières, P.** Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, in Finance Contrôle Stratégie, vol. I, n° 2, 1998, pp. 57-88
- Charreton, R.** Économie politique : pour se faire sa propre opinion, Paris, Technip, 1988
- Chauveau, L.** Le développement durable, Paris, Larousse, 2006
- Chauvin, R.** L'avenir de Dieu. Propos d'un homme de sciences, Paris, Éditions du Rocher, 1995

- Chesnais, J.-C.** La Transition démographique : étapes, formes, implications économiques. Études de séries temporelles, 1720-1984, Paris, P.U.F., 1986
- Chouraqui, A.** Participation des salariés: réalité ou profession de foi?, in Qualité en Mouvement, n°22, 1995 (août/sept.), pp. 26-27
- Churchman, C. W.** The Systems Approach, New York, Dell Publ. Co., 1968, trad. G. Blanc, L'Analyse par les systèmes, Paris, Dunod, 1974
- Clemmer, J.** Pathways to performance: a guide to transforming yourself, your team and your organization, Toronto, McMillan Canada, 1995
- Clergue, G.** L'apprentissage de la complexité, Paris, Hermès, 1997
- Clower, R. ; Leijonhufvud, A.** The coordination of economic activities : a keynesian perspective, American Economic review, 65, mai 1975
- Coase, R. H.** La nature de la firme, In Revue Française d'Économie, 1987 (original: The Nature of the Firm, Economica, vol. 4, 1937
- Coase, R. H.** The firm, the market and the law, Chicago, University of Chicago Press, 1988
- Coates, C.** The Total Manager, London, Pitman Publishing, 1995
- Cohen, D.** Richesse du monde, pauvreté des nations, Paris Flammarion, 1997
- Cohen, J. -L.** Strategy or identity: New theoretical paradigms and contemporary social movements, Social Research, 52, 4, 1985, pp. 663-716
- Cohen, M. D.; March, J. G.** Leadership and ambiguity, New York, McGraw-Hill, 1974
- Cole, A. H.** Business enterprise and Its social settings, Cambridge, MA, Harvard University, 1959
- Colignon, G.** Comment leur dire, Paris InterÉditions, 1994
- Collins, D. J.** A Resource-Based Analysis of global competition, the case of Bearings Industry, in Strategic Management Journal, 12, 1991, pp. 49-68
- Collins, D. J.; Poras, J. I.** Build to last: successful habits of visionary companies, New York, Century, 1995
- Collins, D. J.; Porras, J. I.** Bâties pour durer, les entreprises visionnaires ont-elles un secret?, Paris, First, 1996

- Comeliau, C.** Les impasses de la modernité, Paris, Seuil, 2000
- Constantin, F.** Les biens publics mondiaux: un mythe légitimateur pour l'action collective?, Paris, L'Harmattan, 2002
- Corcoran, K.J., Baitch, D.B., Petersen, L.K., Barrett, M.** L'expérience des Leaders, Paris, LPM, 1995
- Coriat, B.; Weinstein, O.** Les nouvelles théories de l'entreprise, Paris, LGF, 1995
- Côté, N.** Individu, groupe et organisation, Paris, Morin, 1986
- Côté, M., Miller, D.** Caractérisation des organisations, Projet CEFRIO, HEC, Montréal, 1992
- Cotta, A.** Théorie générale du capital, de la croissance et des fluctuations, Paris, Dunod, 1968
- Courpasson, D.** Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale, in *Sociologie du travail* n°1, 1997, pp 39-61
- Courtial, J.-P.** Science cognitive et sociologie des sciences, Paris, PUF, 1994
- Cova, B.; Wickham, S.** Stratégies d'Incertitude, Paris, Économica, 1996
- Coveney, P. V.** L'irréversibilité du temps, in *La Recherche*, vol. 207, février 1989
- Cristallini, V.** "Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, Lyon, 1995
- Cohen, E.** Épistémologie de la gestion, in *Encyclopédie de gestion*, Paris, Économica, 2ème éd., 1997
- Connexions N° 50** La négociation, activité de médiation, Paris, Eres, 1987
- Copeland, T., Koller, T., Murrin, J.** La stratégie de la valeur, l'évaluation d'entreprise en pratique, Paris, Éditions d'Organisation, 2002
- Coutrot, T.** Critique de l'organisation du travail, Paris, La Découverte, 1999, chap 1
- Crozier, M.** Sociologie du travail, Paris, Seuil, 1960
- Crozier, M.** Le phénomène bureaucratique, Paris, Seuil, 1963
- Crozier, M.** La société bloquée, Paris, Seuil, 1970
- Crozier, M.** On ne change pas une société par décret, Paris, Hachette, 1982

- Crozier, M., Friedberg, E.** L'acteur et le système, Paris, Seuil, 1977, ré-éd., 1981
- Crozier, M.; Tilliette, B.** La crise de l'intelligence: essai sur l'impuissance des élites à se réformer, Paris, InterÉditions, 1995
- Cruver, B.** Anatomy of greed: the unshredded truth from Enron insider, New York, Doubleday, 2002
- Csikszentmihalyi, M.** Vivre. La psychologie du bonheur, préface de David Servan-Schreiber, Paris, Robert Laffont, 2004; Ed. orig. Flow: the psychology of optimal experience, New York, HarperCollins, 1990
- Curie, J.; Cellier, J.** "Stratégie de recherche en psychologie du travail", in "Le traité de psychologie du travail", Paris, PUF, 1988, p. 122 et suivantes
- Cutright, P.,** Le déséquilibre entre développement socio-économique et développement politique comme moyen de précision, in: La comparaison internationale en sociologie politique , **Dogan, M., et Pelassy, P.** , Paris, Litec, 1980
- Cummings, T.G.; Huse, E.F.** Organizational development and change, St Paul, West, 1989
- Cyert, R. M.; March, J. G.** A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1963
- Cyert, R. M.; March, J. G.** Processus de décision dans l'entreprise, Paris, Dunod, 1970

## D

- Dahan Dalmedico, A. , Chabert, J-L., Chemla, K.** Chaos et déterminisme, Paris, Seuil, 1992
- Dalton, R. J.; Kuechler, M.** Challenging the political order: New social and political movements in Western democracies, Cambridge, Polity Press, 1990
- Daly, H.** Operationalizing sustainable development by investing in natural capital, in **A. M. Jansson, M. Hammer, C. Folke & R. Costanza** dir., Investing in Natural Capital : the Ecological Economics Approach to Sustainability, Washington D.C., Island Press, 1994, pp. 22-37

- Danaher, K.** 10 Raisons d'abolir le FMI et la Banque mondiale, Paris, Le serpent à plumes, 2002
- D'Aveni, R. A.; Gunther, R.** Hypercompétition, Paris, Vuibert, 1995
- David, A.** Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, 8<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Ecole Centrale de Paris, du 26 au 29 mai 1999
- David, A.** La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?, Actes du 9<sup>ème</sup> conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24, 25 et 26 mai 2000
- David, A.** La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en sciences de gestion?, in David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Vuibert, 2000
- David, A..** Des sciences de gestion citoyennes? Nature des connaissances et positions du chercheur en sciences de gestion, in L'université citoyenne: progrès, modernisation, exemplarité, Paris, Économica, 2003
- David, J. Ben** The scientist's role in society, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1971
- Davidov, W. H.; Malone, M. S.** The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century, New York, Harper Collins Publishers, 1992
- Davis, D.; Holt, C.** Experimental Economics, Princeton, University Press, 1993
- Davis, G. F.; Useem, M.** Top Management, company directors, and corporate control, in **Pettigrew A., Thomas H. et Whittington R.**, Handbook of Strategy, and Management, chap. XI, 2000
- Davis, K.**, La manipulation mécanique des statistiques, in La comparaison internationale en sociologie politique , Dogan, M., et Pelassy, Paris, Litec, 1980
- Davis, S. M. ; Lawrence, G.** Matrix, New York, Addison-Wesley, 1977
- Davis, S. M.; Meyer, C.** Future Wealth, Boston, Harvard Business school Press, 2000
- Daynac, M.** Recherche fondamentale et recherche finalisée: quelques apports du pragmatisme théorique, in L'université citoyenne: progrès, modernisation, exemplarité, Paris, Économica, 2003
- Deal, T. E.; Kennedy, A. A.** Corporate cultures, New York, Addison-Wesley, 1982
- Dean, J.W.; Bowen, D.E.** Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, in Academy of Management Review, 19(3), 1994, pp. 392-418

- Debreu, G.** Théorie de la valeur. Une analyse axiomatique de l'équilibre économique, Paris, Dunod, 1984
- Debreu, G.** The mathematization of economic theory, in American Economic Review, vol. 81, 1991
- De Bruyne, P. ; Herman, J. ; De Schoutheete, M. ;** Dynamique de la recherche en sciences sociales, Paris, PU.F, 1984
- Découflé, A. C.** Traité élémentaire de prévision et de prospective, Paris, PUF, 1978
- Deen, J.** Théorie économique et pratique des affaires, Paris, Éd d'Entreprise Moderne. 1959
- Dégot, V.** Contribution à l'étude du symbolisme dans l'entreprise contemporaine: le type «professionnel», doc. Ronéo, février 1986
- De Groot, S.; Mazur, P.** Nonequilibrium thermodynamics, New York, Dover, 1984
- Dejoux, F.** Pourquoi les français s'intéressent à la théorie des ressources?, in Direction et gestion des Entreprises, vol. 166, juillet-août 1997
- De Kerorguen, Y.** Le marathon technologique, enjeux et stratégie-autrement, Paris, Dunod, 1992
- De Kerorguen, Y., Bouayad, A.** La face cachée du management, Paris, Dunod, 2004
- De Kerorguen, Y., Kessler, D.** Les médias et l'entreprise, Paris, PUF/CFPJ, 1996
- De la Garanderie, A.** La motivation : son éveil, son développement, Paris, Centurion, 1991
- Delahaye, J-P.** Logique, informatique, et paradoxes, Paris, Belin, 1995
- Delattre, M.** Contribution à l'élaboration d'un mode de pilotage de l'organisation à forte composante bénévole, Analyse spectrale du pilotage de l'organisation vivante – cas d'expérimentation, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, 1998
- Delattre, M.** La contribution d'un processus de perfectionnement collectif à la création et à la diffusion des savoirs d'orchestration dans une organisation, Communication à la 18<sup>ème</sup> Université d'été de l'IAS, Aix en Provence, 30 et 31 août 2000, 17 p.
- Delattre, M.** L'analyse des conditions d'intégration du potentiel humain dans les processus collaboratifs organisationnels, Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR, Université Lyon III, Lyon, 24 et 25 avril 2006
- Delors, J.** L'unité d'un homme, Paris, Odile Jacob, 1994
- Demers, C.** La diffusion stratégique en situation de complexité, thèse de doctorat en gestion, HEC, Montréal, 1990

- Denis, H.** Matrix structures, quality of working life and engineering productivity, IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 33(3), 1986, pp. 148-156
- Denis, H.** Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Paris, Économica, 1990
- Denis, J. C., Moulin, B.** Le turbo management, Paris, Ed. d'Organisation, 1993
- De Brabandere, L.** Le management des idées, 2<sup>ième</sup> édition, Paris, Dunod, 2003
- De Brabandere, L.** Le sens des idées, Paris, Dunod, 2004
- De Bruyne, P.** Modèles de décision. Les rationalités de l'action, Louvain, C.E.P., 1981
- De Bruyne, P. ; Herman, J. ; De Schoutheete, M. ;** Dynamique de la recherche en sciences sociales, Paris, PUF, 1974
- De Gaulejac, V.** La névrose de classe, Paris, Hommes et groupes, 1987
- De Gaulejac, V.** La société malade de la gestion, Paris, Seuil, 2005
- De Gaulejac, V. ; Bonetti, M.** Condamnés à réussir, in Sociologie du travail, n° 4, 1982
- De Gaulejac, V. ; Taboada Leonetti, I.** La lutte des places, Paris, Desclée de Brower, 1993
- De Geus, A.** The Living Company , Harvard Business School Press, 1997
- De Kerorguen, Y. ; Bouayad, A.** La face cachée du management, Paris, Dunod, 2004
- Deledalle, G., Rethore, J.** Théorie et pratique du signe. Introduction à la sémiotique de Charles S. Peirce, Paris, Payot, 1979
- De Montmorillon, B.** Les groupes industriels. Analyse structurelle et stratégique, Paris, Économica, 1986
- De Rosnay, J.** Le macroscopie, Paris, Essais, 1975
- De Rosnay, J.** L'homme symbiotique. Regard sur le troisième millénaire, Paris, Seuil, 1975
- Derycke, P.-H.** Élasticité et analyse économique, Paris, Seuil, 1964
- Desmarais, J.M., Moffrey, I., Hamelle, B.** Anticiper et vivre le changement, Paris, Ed. d'Organisation, 1990
- D'Espagnat, W.** À la recherche du réel, Paris, Presses-pocket, 1991
- Desreumaux, A.** Stratégie, Paris, Précis Dalloz Gestion, 1993
- Desreumaux, A.** Théories des organisations, Paris, Éd. Management Sociétés, 1998
- Dess, G. G.; Lumpkin, G. T.** The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship, Academy of Management Executive, vol. 19, N° 1, 2005, pp. 147-156

- Détienne, M. ; Vernant, J.-P.** Les Ruses de l'intelligence ; la métis des Grecs, Paris, Flammarion, 1989
- Détrie, J. P.; Ramanantsoa, B.** Stratégie de l'entreprise et diversification, Paris, Dunod, 1983
- Deutch, K. W.** Communication et contrôle dans les organisations, in Birnbaum, P. & Chazel, F., Paris, PUF, 1975, pp. 409-413
- Deutch, K. W.** Le gouvernement en tant que système de pilotage, in Birnbaum, P. & Chazel, F., Paris, A. COLIN, 1978, pp. 24-35
- Dickson, D.** The new politics of science, New York, Pantheon Books, 1984
- Dion, M.** Responsabilité sociale de l'entreprise et déréglementation, Montréal, Guérin, 2001
- Dionne, P.; Roger, J.** Le stratège du XXI<sup>e</sup> siècle : vers une organisation apprenante, Montréal, Gaëtan Morin, 1997
- D'Hondt, J.** Hegel, philosophe de l'histoire vivante, Paris, PUF, 1981
- D'Iribarne, P.** La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales, Paris, Seuil, 1992
- D'Iribarne, P.** Vous serez tous des maîtres, Paris, Seuil, 1996
- Dixit, A.** A general Model of R&D Competition and policy, Rand Journal of Economics, 1988, pp. 317-326
- Doise, W., Palmonari, A.** Représentations sociales, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1986
- Dorival, C.** Les requins du crédit, in Alternatives économiques, N° 186, novembre 2000
- Dörner, D.** The logic of failure, Londres, Addison-Wesley, 1996
- Doz, Y.; Prahalad, C. K.** Managing DMNcs: a search for a new paradigm, in Strategic Management Journal, vol. 12, N° spécial été, 1991, pp. 146-164
- Drago, R.** Répertoire de la responsabilité de la puissance publique; Paris, Dalloz, 1987
- Drevillon, J.** Psychologie des groupes humains, Paris, Dunod, 1973
- Dreze, J. H.** Essays on Economic Decisions under Uncertainty, Cambridge, Cambridge Univ. Press, 1987
- Dru, J.-M.** Le saut créatif, Paris, PUF, 1975
- Dru, J.-M.** Disruption: Briser les conventions et redessiner le marché, Paris, Village Mondial, 1997
- Dru, J.-M.** Disruption Live: Pour en finir avec les conventions, Paris, Pearson Education, 2003



**Drucker, P. F.** The practice of management, New York, Harper and Row, 1954; Trad. "La pratique de la direction des entreprises", Paris, Gauthier-Villars, 1969, Ed. d'Organisation, 1986

**Drucker, P. F.** Post Capitalist Society, Oxford, UK., Butterworth-Heinemann Ltd, 1993

**Drucker, P. F.** L'avenir du management selon Drucker, Paris, Village Mondial, 1999

**Duhem, P. M.** La théorie physique, son objet, sa structure, Paris, Marcel Rivière & Cie, 2ème éd. revue et augmentée 1914, reproduction avec Avant propos, index et bibliographie de Paul Brouzeng, Paris, Vrin, 1981

**Dumas, P., Charbonnel, G., Calmes, F.** La méthode OSSAD, Paris, Ed. d'Organisation, 1990

**Dumouchel, P.; Dupuy, J.-P.** L'autoorganisation, de la physique à la politique, Paris, Seuil, 1983

**Dupont, C.** Théorie moderne de la finance et finance à buts multiples, Lille, Thèse de Doctorat en sciences de Gestion, 1980

**Dupont, C.** La négociation, conduite, théorie, et applications, Paris, Dalloz, 1986

**Dupuy, J.-P.** Ordres et Désordres. Enquête sur un nouveau paradigme, Paris, Seuil, 1982

**Dupuy, Y.** L'approche par les flux comme pédagogie à la modélisation comptable, in Mélanges en l'honneur du Professeur Claude Pérochon, Paris, Foucher, 1995

**Durand, R.** "Management stratégique des ressources et performance des entreprises", Thèse de doctorat en sciences de gestion, HEC , Jouy-en-Josas, 1997

**Durkheim, É.** L'éducation morale , Paris, PUF, (1925) 1963

**Durkheim, É.** De la division du travail social, 11<sup>ème</sup> éd., Paris, PUF, 1986

**Dutheil, R. & B.** L'homme superlumineux, Paris, Sand, 1990

**Duval, G.** L'Entreprise efficace à l'heure des Swatch et McDonald's, Paris, Syros, 1995

## **E**

**Eber, N.; Willinger, M.** L'économie expérimentale, Paris, La Découverte, 2005

**Les Éconoclastes** Petit bréviaire des idées reçues en économie, Paris, La Découverte, 2003

**Ehrenberg, A.** Le culte de la performance, Paris, Calmann Levy, 1991

**Ehrenberg, A.** La fatigue d'être soi, Paris, Odile Jacob, 1998

- Einstein, A.** Œuvres choisies, dir. Françoise Balibar Paris, Seuil-CNRS, 1989-1991
- Eisenstadt, S. N.** Tradition, Change and Modernity, New York, John Wiley & Sons, 1973
- Eisenhardt, K.M.; Bird Schoonhoven, C.** Resource-Based View of Strategic Alliance Formation and Social Effects in entrepreneurial firms, in *Organization Science*, 7, 1996, pp. 136-150
- Emery, E. ; Trist, E. L..** The causal texture of organizational environments, in *Human Relations*, vol.18, 1965, pp. 21-32
- Emmott, B.** "Freedom's journey : a survey of the 20th century", *The economist*, 11 sept. 1999
- Enriquez, E.** L'organisation en analyse, Paris, PUF, 1992
- Enriquez, E.** Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations, in *Revue Connexions* N°3, 1996, pp. 65-93
- Enriquez, E.** Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Paris, Desclée de Brouwer, 1997
- Eraly, A.** La structuration de l'entreprise, Bruxelles, édition de l'université de Bruxelles, 1988
- Érasme** Œuvres et correspondance, J.-C. Margolin et al., Paris, Laffont, 1992
- Erickson, F.** Qualitative Methods in Research and Teaching, in M.C. Wittrock (sous la dir. de), *Handbook of Research on Teaching*, New York, Macmillan, 1986, p. 162-213
- Etchegoyen, A.** Les entreprises ont-elles une âme?, Paris, François bourrin, 1990
- Etzioni, A.** The moral dimension-Toward a new economics, New York, Mac Millan, 1988
- Everaert-Desmedt, N.** Le processus interprétatif : Introduction à la sémiotique de Ch.S. Peirce, Paris, Mardaga, ,1995
- Eysenck, H.J.** Les Dimensions de la personnalité (Dimensions of Personality, Routledge & Kegan, Londres, 1947), trad. D. Mazé et D. Bize, Paris, P.U.F., 1950 ;
- Eysenck, H.J.** A Model for Personality, New York, Springer, 1980
- Eysenck, H.J.** Personality, Genetics and Behavior, New York, Praeger, 1982

## F

**Fama, E. F.** Agency Problems and the theory of the firm, in Journal of Political Economy, vol. 88, n° 2, 1980, p. 288

**Faruqui, A.** Marketing Electricity-a Military Approach, Long Range Planning, Vol. 220, n°4, 1987

**Faucheux, S.; Noël, J.-F.** L'Économie des ressources naturelles et de l'environnement, Paris, Armand Colin, 1995

**Faucheux, S.; O'Connor, M.** Technosphère vs écosphère. Choix technologiques et menaces environnementales : signaux faibles, controverses et décisions, in Futuribles, n° 251, 2000, pp. 29-59

**Fauvet, J.-C.** Traiter les tensions et les conflits sociaux, Paris, Ed. d'Organisation, 1975

**Fauvet, J.-C.** La socio-dynamique. Concepts et méthodes, Paris, Ed. d'Organisation, 1996

**Fauvet, J.C., Bühler, N.** La socio-dynamique du changement, Paris, Éd d'Organisation, 1992

**Fayol, H.** Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1956

**Fericelli, A.-M.; Sire, B.** Performance et GRH, Paris, Économica, 1996

**Ferone, G.** Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise, Paris, Éd. d'Organisation, 2001

**Ferrucci, P.** Votre épanouissement personnel par la psychosynthèse, Paris, Retz, 1982.

**Feuer, L.** Einstein et le conflit des générations, Bruxelles, Complexe, 1978

**Filleule, G.** Sociologie de la protestation: Les formes de l'action collective dans la France contemporaine, Paris, L'Harmattan, 1993, pp. 211-232

**Filser, M.** Confiance et comportement du consommateur, in Économies et Sociétés, Sciences de gestion, 8-9/1998, pp. 279-294

- Fischer, S.** Long-Term Contract, Rational Expectations and the Optimal Money Supply Rule, in *Journal of Political Economy*, févr. 1977
- Fisher, I.** The Debt-Deflation Theory of Great Depressions, in *Econometrica*, 1998
- Fitoussi, J.-P.** Le débat interdit, Paris, Arléa, 1995
- Fleury, V.** Des pieds et des mains, Paris, Flammarion, 2003
- Fombrun, C. J.; Tichy, N. M.; Devanna, M. A.** Strategic Human Resource Management, New York, Wiley, 1984
- Fontagné, L.** Macroéconomie : prévision, équilibres et politiques, Paris, Vuibert, 1991
- Fontana, D.** Intelligence, Londres, Macmillan Press, 1981
- Foucault, M.** L'archéologie du savoir, Paris, Gallimard, 1969
- Fourastié, J.** La Prévision économique et la direction des entreprises, Paris, Dunod, 1956
- Fox, L.** Enron: the rise and fall, New York, John Wiley and Sons, 2003
- Frankl, V. E.** The Will to Meaning, New York, New American Library, 1969
- Frankl, V. E.** Le Dieu Inconscient, Paris, Centurion, 1975
- Frankel, J.; Rose, A.** Currency crashes in emerging market : an empirical treatment, in *Journal of International Economics*, vol. 41, 1996
- Freeman, C. ; Foray, D.** Technologie et richesse des nations, Paris, Économica, 1992
- Freeman, C. ; Soete, L.** New explorations in the economics of technological change, Londres, Pinter, 1990
- Freeman, R. E.** Strategic management : a stakeholder approach, Boston, Pitman-Ballinger, 1984
- Frege, G..** Écrits logiques et philosophiques, Paris, Seuil, 1994
- Friedman, M.** The Role of monetary policy, in *American Economic Review*, vol. 58, pp. 1-17, 1968
- Friedman, M.** The Quantity Theory. A Restatement, in *Studies in the Quantity Theory of Money*, Chicago, The University of Chicago Press, 1956,

Trad. franç. **F. Dubœuf**, La Théorie quantitative de la monnaie. Une nouvelle présentation, in Théorie monétaire : contribution à la pensée contemporaine, textes choisis par R. S. Thorn, Paris, Dunod, 1971

**Friedman, B.** Optimal Expectations and the Extreme Information Assumptions of Rational Expectations Macro-Models, in Journal of Monetary Economics, janv. 1979

**Friedman, M.** Capitalism and freedom, Chicago, Chicago Uni. Press, 1962

**Friedman, M.** The social responsibility of business is to increase its profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970, pp. 32-33, 122-124

**Friedman, M.** La méthodologie de l'économie positive, in Essais d'économie positive, Paris, Litec, 1995, pp. 3-32

**Friedman, M.; Schwarz, A.** A Monetary History of the United States, 1857-1960, Princeton, Princeton University Press, 1963

**Friedberg, E.** Le pouvoir et la règle, Paris, Seuil, 1993

**Fry, J. N.; Killing, J. P.** Strategic analysis and action, New York, Prentice Hall, 1989

**Fukuyama, F.** Social capital and the global economy, Foreign Affairs, 74, 5, 1995, pp. 89-103

**Fukuyama, F.** Trust, New York, Free Press, 1995

**Fukuyama, F.** Trust the social virtues and the creation of prosperity, New York, The Free Press, 1995

## G

**Gadrey, J.** Services: la productivité en question, Paris, Desclée de Brower, 1996

**Galbraith, J. K.** Le nouvel État industriel, 3<sup>ème</sup> éd., Paris, Gallimard 1989

**Galbraith, J. K.** L'économie en perspective, une histoire critique, Paris, Seuil, 1989

**Galbraith, J. K.** Les mensonges de l'économie, Paris, Grasset, 2004

**Gauchet, M.** Le désenchantement du monde, Paris, Gallimard, 1985

**Gauthier, G.** Le counseling de groupe, Québec, PUQ, 1982

**Gauthier, B.,** (sous la dir. de) Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 1984

- Gelinier, O.** La direction participative par objectifs, Paris, Éd. d'Organisation, 1968
- Gelinier, O.** 40 Idées fausses qui freinent la France, Paris, Maxima, 1998
- Gendlin, E. T.** Une théorie du changement de la personnalité, Montréal, Ed. du CIM, 1978
- Gendlin, E. T.** Focusing: Au centre du Soi, Montréal, Ed. Le Jour, 1992
- Gendron, C.** Finance et responsabilité sociale. Une réarticulation des politiques de régulation, Chaire économie et humanisme, Université du Québec, Rimouski, Bulletin d'information, mai 2003, pp. 3-7
- Genelot, D.** Manager dans la complexité, Paris, INSEP Ed., 2<sup>ième</sup> Ed., 1998, 2001
- Généreux, J.** Une raison d'espérer, Paris, Plon, 1998
- Genin, M.** Management de projet : école d'antinomie, école d'autonomie, Colloque de l'IAE de Lille, août 1994
- Genot, C.** Éduquer les managers opérationnels par l'initiation à la recherche-action, Conférence Internationale sur les Méthodes de Recherche, ISEOR-AOM, Lyon, mars 2007, 14 p.
- Gernet, J.** Les Aspects économiques du bouddhisme dans la société chinoise du Ve au Xe siècle, Saigon, Publ. de l'Éc. franç. Extrême-Orient, t. XXXIV, 1956
- Gervais, M.** Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, 2T, 3<sup>ème</sup> éd., Paris, Économica, 1997
- Getz, I.** Système d'information : l'apport de la psychologie cognitive, in Revue Française de Gestion, Juin 1994, 92-107
- Geus, A.** "Planning as learning", Boston, Harvard Business Review, mars-avril 1988
- Ginger, S. et A.** La Gestalt: une thérapie du contact, Paris, Hommes et groupes, 1987
- Gherin, F.** Anact 1992 In "L'approche ergonomique: du travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail, Catherine TEIGER, Éducation permanente N° 116, 1993
- Giddens, A.** La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration, Paris, PUF, 1987

- Giget, M.** La dynamique stratégique de l'entreprise, Paris, Dunod, 1998
- Gilbert, J.D.** TQM flops: a chance to learn from the mistakes of others, in National Productivity Review, n°11, 1992, pp. 491-499
- Gilbert, P.** L'instrument de gestion. La technologie de gestion science humaine?, Paris, Économica, 1998, p. 25
- Gini, C.** Pathologie économique, Paris, Payot, 1959
- Ginsberg, A.** Measuring and Modeling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions, in the Strategic Management Journal, 9, 1988, pp. 559-575
- Gioia, D.A. ; Chittipendi, K.** Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, in Strategic Management Journal, vol. 12. ,1991, pp. 433-448
- Giordano, Y.** Décisions et organisations : quelles rationalités ?, in Économie et Société, vol. 4, avril 1991, pp. 161-194
- Giraud, P.-N.** «Libre-échange et inégalités», Annales des Mines, Gérer et comprendre, 37, décembre 1994, pp. 4-20
- Giraud, P.-N.** L'Inégalité du monde. Économie du monde contemporain, Paris, Gallimard, 1996
- Gislain, J.-J. ; Steiner, P.** La sociologie économique, Paris, PUF, 1995
- Glansdorff, P.; Prigogine, I.** Structure, stabilité et fluctuations, Paris, Masson, 1971
- Gleick, J.** La théorie du chaos, Paris, Albin Michel, 1989
- Godard, O.** Le Principe de précaution dans la conduite des affaires humaines, Paris, E.H.S.-I.N.R.A., 1997
- Goffee, R.; Scase, R.** Corporate realities, London, Routledge, 1995
- Godelier, M.** rationalité et irrationalité en économie, Paris, Maspéro, 1966
- Godet, M.** Prospective et planification stratégique, Paris, Économica, 1985
- Godet, M.** "Prospective: pourquoi? Comment?", in Futuribles, novembre 1989, pp.79-84
- Godet, M.** De l'anticipation à l'action, Préface de Jean-Louis Beffa, Paris, Dunod, 1991

**Godet, M.** Manuel de prospective stratégique, tome 1: une discipline intellectuelle;  
tome 2: l'Art et la méthode, Paris, Dunod, 1997

**Goguelin, P.** Le management psychologique des organisations, tome I, Paris, ESF,  
1989, Nv. éd. 1992

**Goguelin, P.** Le management psychologique des organisations, tome II, Paris, ESF,  
1989

**Goguelin, P.** Le management psychologique des organisations, tome III, Paris, ESF,  
1990

**Goguelin, P.** La négociation, frein et moteur du management, Paris, ESF, 1993

**Goldberg, R.-L.** Performances, New York, Thames and Hudson, 1979

**Goleman, D.** L'Intelligence émotionnelle, tome I et II, Paris, Robert Laffont , 1995 et  
1997

**Goleman, D.** Surmonter les émotions destructrices, Paris, Robert Laffont, 2003

**Gomez, P. Y.** Qualité et théories des conventions, Paris, Économica, 1994

**Gonzague, A. ; Touboul, S.** Vous avez dit entreprises responsables ?, Paris, Éd. Vie  
& Cie, 2003

**Gorz, A.** Métamorphoses du travail, quête de sens, Paris, Galilée, 1988

**Gouillart, F. J.; Kelly, J. N.** Transforming the Organization: Reframing Corporate  
Direction, Restructuring the Company, Revitalizing the Enterprise, Renewing People,  
New York, Mc Graw Hill, 1995

**Goyette, G., Lessard-hébert, M. ;** La recherche-action : ses fonctions, ses  
fondements et son instrumentation, Montréal, PUQ, 1987, p. 158

**Graham, P.** Mary Parker Follett - Prophet of management: a celebration of writings  
from the 1920s, Boston, Harvard Business School Press, 1995

**Granger, G.-G.** Pensée formelle et sciences de l'homme, Paris, Aubier, 1960

**Granger, G.-G.** La vérification, Paris, Odile Jacob, 1992

**Granger, G.-G.** La science et les sciences, Paris, PUF, 1995

**Granovetter, M.** Economic action and social structure: the problem of  
embeddedness, in American Journal of Sociology, n°3 vol. 91, nov. 1985, pp. 481-  
510



- Granovetter, M.** Le marché autrement, Paris, Desclée de Brouwer, 2000
- Grant, R. M.** Contemporary Strategy analysis, New York, Blackwell, 2ième ed., 1995
- Grant, R. M., Shani, R., Krishnan, R, Baer, R.** In search of quality improvement: problems of design and implementation, in *Academy of Management Review*, 7(4), 1993, pp. 7-20
- Grant, R.M., Shani, R., Krishnan, R.** TQM's challenge to management theory and practice, in *Sloan Management Review*, 35(2), 1994
- Grawitz, M.** Méthodes des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, Dalloz, 2001
- Greisch, J.** L'âge herméneutique de la raison, Paris, Cerf, 1985
- Greisch, J.** interpréter : mélanges offerts à Claude Geffré, Paris, Cerf, 1992
- Grenier, J.** Nouveau lexique, Paris, Gallimard, 1975
- Grenier, L.** Evolution and revolution as organisations grow, in *Harvard Business Review*, July-august 1972, pp. 37-46
- Grinyer, P. H.; Spender, J.C.** "Recipes, crises and adaptations In mature businesses", *International Studies of Management and Organizations*, vol. 9, 1979
- Gross, R.** Psychology. The science of mind and behaviour, Londres, Hodder & Stoughton, 2003
- Groulx, L.,** Recherche et formation en service social au Québec: tendances et interprétation, in *Service social dans le monde*, n° 3, 1984, p. 32-39
- Groulx, L.;** Sens et usage de la recherche qualitative en travail social, in J. Poupart, L.H. Groulx, R. Mayer, J.P. Deslauriers, A. Laperrière et A.P. Pires (sous la dir. de), *La recherche qualitative: diversité des champs et des pratiques au Québec*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1998, p. 1-50
- Gubrium, J-F., Silverman, D.** The Politics of Field Research. Sociology behind Enlightenment, Newbury Park (CA), Sage, 1989
- Guellec, D.** Économie de l'innovation, Paris, La Découverte, 1999
- Guellec, D., Ralle, P.** Les nouvelles théories de la croissance, Paris, La Découverte, Nv. éd. 2001
- Guerrien, B.** Les bases du modèle néo-classique, in *Problèmes économiques*, vol. 2277, mai 1992, pp. 1-5

**Guilbaud, G. Th.** Éléments de la théorie des Jeux, Paris, Dunod, 1968

**Guillaume, P.** La psychologie de la forme, Paris, Flammarion, 1937

**Guillaumont, P.** Économie du développement, Paris, PUF, 1985

**Gitton, H.** Les Mouvements conjoncturels, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Dalloz, 1981

**Gitton, H. ; Vitry, D.** Économie politique, 15<sup>ème</sup> éd., Paris, Dalloz, 1991

**Gurvitch, G.** Dialectique et sociologie, Paris, Flammarion, 1972

## H

**Habib, M., Victor, R.** Strategy, structure and performance of US manufacturing and service M.N.Cs.: a comparative analysis, in Strategic Management Journal, 12, 1991, pp. 589-606

**Hackman, J. R.** The psychology of self-management in organizations. Making hard decisions, Strategic Management Journal, july-september 1986

**Hackman, R.J., Wageman, R.** Total quality management: empirical, conceptual and practical issues, in Administrative Science Quaterly, 40(2), 1995, pp309-342

**Haefele, J. W.** Creativity and Innovation, New York, Wiley & Sons, 1962

**Hafsi, T.; Fabi, B.** Les fondements du changement stratégique, Montréal, Transcontinental, 1997

**Hafsi, T.; Demers, C.** La capacité de changement des organisations, Montréal, Transcontinental, 2003

**Hafsi, T.; Séguin, F.; Toulouse, J.,M.** La stratégie des organisations: une synthèse, Montréal, Transcontinental, 2001

**Hagel, J.; Armstrong, A. G.** Net gain, Boston, Harvard Business school Press, 1997

**Hamel, G.; Doz, Y.; Prahalad, C. K.** "S'associer avec la concurrence: comment en sortir gagnant?", in Harvard-l'Expansion, automne 1989, pp. 24-

**Hamel, G.; Prahalad, C. K.** Strategic Intent, In Havard Business Review, 1989, pp. 63-76

**Hamel, G.; Prahalad, C. K.** "Building core competencies: the role of management", 10<sup>th</sup> Annual International conference, Stockholm, Strategic Management Society, september 1990

**Hamel, G.; Prahalad, C. K.** The core competence of corporation, in Harvard Business Review\_, may-june, 1990, pp. 79-91

**Hamel, G.; Prahalad, C. K.** La conquête du futur, Paris, InterÉditions, 1995

- Hammer, M.; Champy, J.** Reengineering, Paris, Ed. d'Organisation, 1993
- Hammer, M.; Champy, J.** Reengineering the corporation / A manifest for Business Revolution, New York, Harper Collins Inc, 1995
- Hammer, M.; Stanton, S. A.** The Reengineering Revolution, New York, Harper Business, 1995
- Hampden, C.** L'entreprise face à ses valeurs: cartographier les tensions et développer la synergie, Paris, Ed. d'Organisation, 1993
- Handy, C.** Le temps des paradoxes, Paris, Ed. Village Mondial, 1995
- Handy, C.** Balancing corporate power : a new federalist paper, Harvard Business Review, Vol. 70.6, 1992, pp. 59-72
- Hannan, M.T.; Freeman, J.** The population ecology of organization, in The American Journal of Sociology, vol. 82(5), 1977, pp. 929-964
- Hannan, M.T.; Freeman, J.** Structural Inertia and organizational change, in The American Sociological Review, vol. 49, 1984, pp. 149-164
- Harbulot, C.** La Machine de guerre économique, Paris, Economica, 1992
- Harbulot, C. ; Baumard, P.** Intelligence économique et stratégie des entreprises : une nouvelle donne stratégique, Acte du Colloque de la Cinquième Conférence Annuelle de l'Association Internationale du Management Stratégique, 1 Mai 1996
- Harsanyi, J.** Essays on ethics, social behavior, and scientific explanation, Dordrecht, Reidel, 1976
- Harsanyi, J.C.** Rational Behavior and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations, New York, Cambridge Univ. Press, 1977, rééd. 1986
- Hartwick, J. M.** Intergenerational Equity and the Investing of Rents from Exhaustible Resources, in American Economic Review, vol. 67, n° 5, 1977, pp. 972-974
- Hatchuel, A.** "Les savoirs de l'intervention en entreprise", in Entreprise et Histoire, n°7, 1994, p.59-75
- Hatchuel, A.; Weil, B.** L'expert et le système, Paris, Économica, 1992
- Harribey, J.-M.** Le développement soutenable, Paris, Payot, 1998
- Haroche, C.** Discontinuité et insaisissabilité de la personnalité : le rapport au temps dans l'individualisme contemporain, Paris, Publication de la Sorbonne, 2002
- Hart, L.** Histoire mondiale de la stratégie, Paris, Plon, 1962

**Hatten, K.J.; Hatten, M.L.** Strategics groups, asymmetrical mobility barriers and contestability, in *Strategic Management Journal*, vol. 8 (4), juillet-août 1987, pp. 329-342

**Hayes, R. B.** Using real option concepts to guide the nature and measured benefits of consulting interventions involving investment analysis, in *Knowledge and Value Development in Management Consulting*, 2001

**Hax, A. C.; Majluf, N. S.** Strategic Management, New York, Prentice-Hall, 1984

**Hegel, G. W. F.** La Phénoménologie de l'esprit (Die Phänomenologie des Geistes, 1807), trad. J. Hyppolite, Paris, Aubier, 1941

**Hegel, G. W. F.** sciences de la logique Aubier-Montaigne, Paris, 3 vol, 1972, 1976,1981

**Heider, F.** The psychology of Interpersonal relations, New York, Wiley, 1958

**Heifetz, R.; Linsky, M.** Leadership on the line, staying alive through the danger of leading, Boston, Harvard Business School Press, 2002

**Heil, G.; Bennis, W.; Stephens, D.** Douglas McGregor revisited, New York, Wiley, 2000

**Heisenberg, W.** La partie et le tout, Paris, Flammarion, 1993

**Heisenberg, W.** Philosophie, le manuscrit de 1942, Paris, Seuil, 2002

**Heller, R.** In search of European excellence, London, Harper Collins Business, 1997

**Helliwell, J. F.** Trust and social capital in the US and the Canadian Provinces : an exploratory empirical survey, Montreal, McGill, 1996

**Henochberg, M.** La place du marché, Paris, Denoël, 2000

**Henriot, J.** Existence et obligation; Paris, P.U.F., 1967

**Herman, J.,** Les langages de la sociologie, Paris, P.U.F, Que sais-je?, 1983

**Hermel, P.** Le management participatif: sens, réalités, actions, Paris, Ed. d'Organisation, 1988

**Herzberg, F.** Motivation at work, New York, John Wiley and Sons, 1959

**Herzberg, F.** Le travail et la nature de l'homme, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1971

**Herzberg, F.** À la recherche des motivations perdues, Paris, Harvard l'Expansion, 1988

**Hess, R.,** La sociologie d'intervention, Paris, PUF, 1981

**Hey, J.** Experiments in Economics, New York, Blackwell, 1991

**Hill, R. C.; Levenhagen, M.** Metaphors and mental models: sensemaking and sensgiving in innovative and entrepreneurial activities, in *Journal of Management*, vol. 21 (6), 1995, pp. 1057-1074

- Hine, V. H..** The basic paradigm of a future socio-cultural system, in *World Issues*, avril-mai, 1977, pp. 19-22
- Hirschman, A. O.** Face au déclin des entreprises et des institutions (Exit, Voice and Loyalty), , Paris, Éd. ouvrières 1972
- Hirschman, A. O.** A propensity to self-subversion, Cambridge, Harvard University Press, 1995
- Hirschman, A. O.** Défection et prise de parole, Paris, Fayard, 1995
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.** "Corporate distinctive competence, strategy, Industry and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, juillet-septembre 1985
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.** "Peter and Waterman revisited: the unended quest for excellence", *Academy of Management Executive*, vol. 1, n° 2, 1987
- Hirschman, A. O.** Stratégie du développement économique, Paris, Ed. Ouvrières, 1964
- Hirschman, A. O.** Face aux déclin des entreprises et des institutions, Paris, Ed. Ouvrières, 1972
- Hirschman, A. O.** Défection et prise de parole, Paris, Fayard, 1995
- Hirschman, E.** Humanistic inquiry in marketing research : philosophy, method and criteria, in *Journal of marketing research*, vol. 23, août 1986, pp. 237-249
- Hock, D. W.** The chaordic organization, in *World Business Academy Perspectives*, vol. 9.1, 1995, pp. 5-18
- Holliday, C.; Schmidheiny, S.; Watts, P.** De la parole aux actes, Paris, Victoires Éditions, 2003, p. 52 (trad. de: *Walking the talk*, 1<sup>ère</sup> éd., 2002)
- Homans, G.** Social behavior, its elementary form, New York, Harcourt, Brace Javanovitch, 1961
- Honohan, P.** Banking system failures in developing and transition countries : diagnosis and prediction, in *Technical Report 39*, BIS,1997
- Hopcke, R.** Il n'y a pas de hasard, Paris, Robert Laffont, 2000
- Hornig, K. H. ; Buckner-Gartner, H.** Angestellte im Grossbetrieb. Loyatität und Kontrolle in organisatorisch-technischen Wandel, Stuttgart, F. Enke, 1982
- Huber, P.** Organizational learning, the contributing processes and the literatures, In *Organization Science*, vol 2 n° 1, février 1991, pp. 88-115

**Hughes, C. L.** Goal Setting, key to individual and organizational effectiveness, in American Management Association Inc., 1965, Trad. française: Négocier les objectifs, Hommes et Techniques, Paris, 1969

**Humble, J.** La direction par objectifs et ses applications, Paris, Publi-Union, 1971, éd. orig. Management by objectives in action, New York, McGraw-Hill, 1971

**Hunt, J. W.** Managing people at work, New York, McGraw Hill, 1993

**Humble, J. W.** Management by objectives, New York, McGraw-Hill, 1971, Trad. française: La direction par objectifs et ses applications, Paris, Publi-Union, 1971

**Hurst, D.K.** Crisis and renewal: meeting the challenge of organizational change, Boston, Harvard Business School Press, 1995, p. 103

**Husserl, F.** Idées directrices pour une phénoménologie (Ideen einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie. Allgemeine Einführung in die reine Phänomenologie, 1913), trad. P. Ricœur, Paris, Gallimard, 1950 ;

**Husserl, F.** Logique formelle et transcendantale (Formale und transzendente Logik, 1929), trad. S. Bachelard, P.U.F., 1957

**Hutchinson, J.** Panorama des stratégies et techniques du management, Paris, Clm publiunion, 1972

## I

**ISEOR, Savall, H., Zardet, V.** Système expert SEGESE

**Igalens, J.** Audit des ressources humaines, 2<sup>ième</sup> éd., Paris, Ed. Liaisons, 1996

**Igalens, J. ; Joras, M.** La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel, Paris, Éd. d'Organisation, 2002

**Inglehart, R.** The Silent Revolution: changing values and political styles among western publics, Princeton, N.J., 1977

**Inglehart, R.** Culture shift in advance industrial society, Princeton, N. J., 1990

**Isabella, L.** Evolving interpretations as a change unfolds : how managers-construe key organisational events, in Academy of Management Journal, vol. 19 ,1991, pp. 7-41

**ISEOR** L'Audit social au service du management des ressources humaines, Paris, Économica, 1994

**ISEOR** Management innovant de l'hôpital et des organisations sociales, Paris, Économica, 1995

**ISEOR** Certification, Qualité et Emploi, Paris, Économica, 1997

## **J**

**Jacquard, A.** Tentative de lucidité, Paris, Éd. Stock, 2004

**Jacquemin, A.** Nouvelle économie industrielle, Paris, Économica, 1985

**Jacques, E.** The measurment of reponsability, London, Tavistock, 1956

**Jacques, E.** Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution, in Lévy, A., psychologie sociale, Textes fondamentaux, tome 2, Paris, Dunod, 1990

**Jacques, E.** Human capability: a study of Individual potential and It's application, London, Cason Hall, 1994

**Jacques, E.** Requisite organization: a total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century, London, Cason Hall, 1998

**Jaikumar, R.; Bohn, R.** The developement of intelligent systems for industrial use. A conceptual framework, Research on Technological Innovation and Policy, n<sup>o</sup> 3, 1986, pp. 182-188

**Jameux, C.** Pouvoir et confiance: retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations, in Economies et Sociétés, Sciences de gestion, 8-9/, 1998, pp. 87-98

**Jammer, M..** The philosophy of Quantum Mechanics, New York, John Wiley & Sons, 1974

**Jones, A.; Crandall, R.** Handbook of Self-actualization, in Journal of Social Behavior and personality, vol. VI, n<sup>o</sup> 5, 1991, pp. 291-310

**Jarrosso, B.; Lenhardt, V. ; Martin, B.** Oser la confiance, Paris, éd. INSEP, 1996, p. 121

**Javeau, C.** L'enquête par questionnaire, Bruxelles, Éd Univ. Bruxelles, 1992

- Jensen, M. C.; Meckling, W. H.** Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure, in Journal of Financial Economics, vol. III, n° 4, 1976, p. 305
- Joffre, P.** L'économie des coûts de transactions, Paris, Economica, 1994
- Joffre, P., Simon, Y.** Encyclopédie de Gestion, 3 volumes, Paris, Économica, 1989
- John, K.** Foundations of corporate success, Oxford, Oxford University Press, 1993
- Johnson, G.** Strategic change and the management process, Oxford, Basil Blackwell, 1987
- Jonas, H.** Le Principe de responsabilité, une éthique pour la civilisation technologique, Paris, Cerf, 1990
- Jennings, N.; Seaman, S.** High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure and performance, in Strategic Management Journal, 15(6), juillet 1994, pp. 459-475
- Jones, S. R. G.** The economics of conformism, Oxford, Blackwell, 1984
- Joule, R. V.; Beauvois, J. L.** Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Grenoble, PUG, 1987
- Joule, R. V.; Beauvois, J. L.** La soumission librement consentie, comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire, Paris, PUF, 1988
- Jullien, F.** Traité de l'efficacité, Paris, Grasset, 1996
- Jung, C. G.** Métamorphoses de l'âme et ses symboles, trad. Y. Le Lay, Zürich, Georg, 1953
- Jung, C. G.** The meaning of psychology for modern man, In The Collected Works of C.G. Jung, vol 10: Civilization In transition, London, Routledge & Kegan Paul, 1953
- Jung, C. G.** Aïon, études sur la phénoménologie du Soi, trad. E. Perrot et M-C. Louzier-Sahler, Paris, Albin Michel, 1983
- Jung, C. G.** L'homme à la découverte de son âme, trad. Dr. R. Cahen, Paris, Albin Michel, 1987
- Jung, C. G.** Problèmes contemporains de l'âme, Paris, Albin Michel, 1990
- Jung, C. G.** Synchronicité, trad. C. Maillard et C. Pflieger-Maillard, Paris, Robert Laffont, 1990



**Jung, C. G.** L'Énergie psychique, Paris, Georg, 1993

**Jung, C. G.** Les racines de la conscience, Paris, PUF, 1995

**Juran, J.M.** Why quality initiatives fail?, in Journal of Business Strategy, n°14, 1993, pp. 35-38

## **K**

**Kaes, R.** L'appareil psychique groupal, Paris, Dunod, 1976

**Kahnemann, D.; Tversky, A.** Prospect theory: An analysis of decision under risk, In Econometrica, n° 47, 1979

**Kahnemann, D.; Tversky, A.; Slovic, P.** Judgement under uncertainty: Heuristics and biases, Cambridge, Cambridge University Press, 1982

**Kaminski, G.; Reinhardt;** The twin crises : the causes of banking and balance of payments problems, in IMF Discussion Papers, n° 544, 1996

**Kant, E.** Critique de la raison pure (Kritik der reinen Vernunft, 1781), trad. F. Picavet, Paris, 1967

**Kant, E.** Critique de la faculté de juger (Kritik der Urteilskraft, 1790), trad. A. Philonenko, Vrin, Paris, 1965

**Kanter, R. Moss** "The middle manager as Innovator", Boston, Harvard Business Review, juillet-août 1982

**Kanter, R. Moss** World class: thriving locally In the global economy, New York, Simon & Schuster, 1995

**Kanter, R. Moss** Rosabeth Moss Kanter on the frontiers of management, Boston, Harvard Business School Press, 1997

**Kaplan, R. S. ; Johnson, H.T.** Relevant lost : the rise and fall of management accounting, Boston, Harvard Business School Press, 1987

**Katz, D.; Kahn, R.L.** The social psychology of organizations, New York, Wiley, 1978

**Katz, E.; Lazarsfeld, P.** Personal Influence, New York, Harper, 1969

**Katzenbach, J.R., Smith, D.K.** The Wisdom of Teams, New York, Harper Collins, 1994

**Kauffmann, X. E.** "Les médecines naturelles: vers le retour de la responsabilisation et de la gestion de la santé ", Mémoire de diplôme en pharmacie, Université Lausanne, 1985, pp.216

**Kauffmann, X. E.** "Le management vital institutionnel: passage des sources de stress à l'éveil des ressources humaines ", Mémoire de maîtrise en psychologie, Université Genève, 1994, pp.287

**Kauffmann, X. E.** "Contributions de l'analyse socio-économique et des processus de la qualité intégrale pour une stratégie d'entreprise innovante ainsi qu'à la réalisation de contrat d'objectifs et de moyens ", Mémoire de DEA en sciences de gestion, sous la direction scientifique du Professeur S. Biardeau, Lyon, Université Lumière Lyon 2, 1998

**Kaufmann, J.C.** L'entretien compréhensif, Paris, Nathan, 1996

**Kaufmann, J.-C.** Ego, pour une sociologie de l'Individu, Paris, Nathan, 2001

**Kaufmann, J.-C.** « Tout dire de soi, tout montrer », Débat n 125, Paris, Gallimard, mai-août 2003

**Kaufmann, P.** L'inconscient du politique, Paris, PUF, 1979

**Kaufman, H. ; Groboillot, J. L.** Les Techniques de la prévision à court terme, Paris, Dunod, 1975

**Kaul, I. ; Grunberg, I. ; Stern, M. A.** Global Public Goods: international organization in the 24<sup>th</sup> century, New York, Oxford University Press for UNDP, 1999

**Keegan, W.** The spectre of capitalism, London, Radius, 1993

**Keleda, J.** Pas de reengineering sans qualité totale, in L'Expansion Management Review, 1994 (été), pp. 60-65

**Kelly, G.** A theory of personality., New York, Norton and Co, 1963

**Kelly, K.** Out of control: The new biology of machines, New York, Addison Wesley, 1994

**Kelly, K.** New rules for the new economy, New York, Viking, 1998

**Kelman, H.** Processes of opinion change, in Public Opinion Quarterly, N° 25, 1961

**Kempf, H.** Comment les riches détruisent la planète, Paris, Seuil, 2007

- Kerdellant, C.** Le prix de l'incompétence, histoire des grandes erreurs de management, Paris, Denoël Impacts, 2000
- Ket de Vries, M. F.** Organizational paradoxes: clinical approaches to management, London, Tavistock, 1980
- Ket de Vries, M. F.** L'entreprise névrosée, Paris, McGraw-Hill International, 1985
- Ket de Vries, M. F.** Combat contre l'irrationalité des managers, Paris, Ed. d'Organisation, 2002
- Keohane, R. O.; Nye Jr., J. S.** Power and Independence In the Information Age, In Foreign Affairs, vol.77, n° 5,1998
- Keynes, J. M.** Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie, Payot, Paris, 1969
- Kieron, K.P.; Blowers, G.H.** Les construits personnels., Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1996
- Killick, T.** The flexible economy, Londres, Routledge, 1995
- Kilmann, R.; Covin, T.** Corporate transformation: revitalizing organizations for a competitive world, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1988
- Kilmann, R.; Saxton, M.** The Kilmann-Saxton Culture-Gap survey, Pittsburgh, Organizational Design Consultants, 1983
- Kilmann, R.; Saxton, M.; Serpa, M.J.** Gaining control of the corporate culture, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1985
- Kindleberger, C.** Manias, panics and crashes : an history of financial crises, Basic Books, New York, Harper Collins Publishers Inc., 1989, trad. franç. Histoire mondiale de la spéculation financière de 1700 à nos jours, Paris, éditions P.A.U., 1994
- Klein, E.** Les tactiques de chronos, Paris, Flammarion, 2003
- Knight, F.H.** Risk, Uncertainty and Profit, Houghton Mifflin, Londres, 1921, rééd. Chicago, Univ. of Chicago Press 1985
- Koenig, G.** Management stratégique: vision, manœuvres et tactiques, Paris, Nathan, 1990

- Koenig, G.** Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 9, 1993, pp. 4-17
- Koenig, G.** L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux, in *Revue Française de Gestion*, Janvier 1994, pp. 76-83
- Kogiku, K.C.** Introduction aux modèles macroéconomiques, Paris, Sirey, 1971
- Köhler, W..** La psychologie de la forme, Paris, Gallimard, 1964
- Kohli, A. ; Jaworski, B.** Market orientation : the construct research propositions and managerial implications, in *Journal of Marketing*, vol. 54, avril 1990, pp.1-18
- Kolb, D.** experimental learning experience as a source of learning and development, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall INC, 1984
- Kolm, S. C.** Justice et équité, Paris, Édition du CNRS, 1972
- Kolodny, H. F.** Evolution to matrix organisation, *Academy of Management Review*, vol. 4(4), 1979, pp. 543-553
- Konsynski, B. R.** Strategic Control in the Extended Enterprise, *IBM System Journal*, Vol. 32, N°. 1, 1993, pp. 111-145
- Konsynski, B. R.; Cash J .I.** Information Systems redraw competitive boundaries, *Boston, Harvard Business review*, March-April, 1985, pp. 134-142
- Kotarbinski, T.** Praxeology. an introduction to the sciences of efficient action, Oxford, Pergamon Press, 1965
- Kotler, P.; Singh, R.** Marketing warfare in the 1980s, *The journal of Business Strategy*, Boston, Vol. I ; n°3, 1981
- Kotter, J. P.** The general managers, New York, Free Press, 1982
- Kotter, J. P.** Le leadership: clé de l'avantage concurrentiel, Paris, InterÉditions, 1990
- Kotter, J. P.** Culture et performances: le second souffle de l'entreprise, Paris, Ed. d'Organisation, 1993
- Kotter, J. P.** Leading change, Boston, Harvard Business School Press, 1996
- Kourilsky, P.; Viney, G.** Le Principe de précaution. Rapport au Premier ministre, Paris, Odile Jacob-La Documentation française, 2000

**Krugman, P. R.** A model of balance of payments crises, in Journal of Money, Credit and Banking, vol. 11, 1979

**Krugman, P. R.** The self organizing economy, Oxford, Blackwell, 1996

**Krugman, P. R.** La mondialisation n'est pas coupable. Vertus et limites du libre échange, Paris, La Découverte, 1998

**Kuhn, T.** The structure of scientific revolutions, Chicago, Univ. of Chicago Press, 1962, pour la version française: La structure des révolutions scientifiques, Paris, Flammarion, 1983

**Kuhn, T.** "Comment on the relations of sciences and Art", In Comparative Studies In Society and History, 11, 1969

**Kupieck, J.-J.** Ni Dieu ni gène, Paris, Seuil, 2000

**Kuznets, S.** Croissance et structure économique, Paris, Calmann-Lévy, 1972

**Kuznets, S.** La croissance économique moderne. Taux, structure, diffusion, Paris, éd. internationales, 1973

## L

**Laborde, G.** Influencer avec Intégrité, Paris, InterÉditions, 1987

**Laborit, H.; Rouleau, F.** L'alchimie de la découverte, Paris, Grasset, 2000

**Laboucheix, V.** Traité de la Qualité totale, Paris, Dunod, 1990

**Lachmann, J.** L'apport du capital-risque au financement de l'innovation, Paris, L'Harmattan, 2000

**Ladrière, J.** Les enjeux de la rationalité, Paris, Aubier, 1977

**Ladrière, J., Gabay, J.** Les limitations internes des formalismes, Paris, Masson, 1992

**Laidi, Z.** Le sacre du présent, Paris, Flammarion, 2000

**Lamb, R. B.** Competitive strategic management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall INC, 1984

**Lambin, J. J.** Le marketing stratégique, 2<sup>ème</sup> Éd., Paris, Mc Graw Hill, 1989

**Landes, D. S.** L'Europe technicienne, Paris, Gallimard, 1975

- Landier, H.** Vers l'entreprise intelligence, Paris, Calmann-Levy, 1991
- Lange, O.** Wholes and Parts, a General Theory of System Behavior, Londres, Pergamon Press, 1965
- Lapierre, L.** La subjectivité, l'autorité et la direction. Leçon et contre-leçon inaugurales, in les cahiers des leçons inaugurales, Montréal, HEC, 1995, 52 p.
- Laprée, R.** La psychologie des valeurs, Montréal, Logiques, 2000
- Laprée, R.** Huit clés pour réussir vos réunions, Montréal, Logiques, 2006
- Larçon, J. P.; Reitter, R.** Structures de pouvoir et Identité de l'entreprise, Paris, Nathan, 1979
- Laroche, H.** L'entreprise close: une approche cognitive, in coordonné par **Besson P.**, Dedans-Dehors, nouvelles frontières de l'organisation, Paris, Vuibert, 1997, pp. 171-191
- Larry, L.** Progress and its problems, Berkeley, CA, California Univ. Press, 1977
- Lasch, C.** La culture du narcissisme. La vie américaine à un âge de déclin des espérances, Paris, Climats, 2000
- Lascoumes, P.** La Précaution, un nouveau standard de jugement, in Esprit, novembre 1997
- Lassègue, P.** Gestion de l'entreprise et comptabilité, 10<sup>ème</sup> éd., Paris, Dalloz. 1988
- Laszlo, E.** les défis du IIIe millénaire, Paris, Village Mondial, 1997
- Lattard, J.** Gamme et tempéraments musicaux, Paris, Masson, 1988
- Launay, R.** La négociation, Paris, ESF éditeur, 1990
- Laurent, P.; Paquet, G.** Épistémologie et économie de la relation –coordination et gouvernance distribuée, Paris, Vrin, 1998
- Lautier, B.** L'économie informelle, Paris, La Découverte, 1994
- Lauzel, P., Teller, R.** Contrôle de gestion et budgets, Paris, Dalloz, 1997
- Lavalette, G. ; Niculescu, M.** Les stratégies de croissance, Paris, Éd. d'Organisation, 1999
- Lavergne, J. P.** La décision, Paris, ESF éditeur, 1983
- Laville, E.** L'entreprise verte, Paris, Village mondial, 2002

- Lawler, E.E., Mohrman, S.A.** Employee involvement and total quality management: practices and results in fortune 1000 companies, San Fransisco, Jossey-Bass, 1992
- Lawrence, P. R.; Lorsch, J. W.** Organization and environment: managing differentiation and integration, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1967
- Lawrence, P. R.; Lorsch, J. W.** Adapter les structures de l'entreprise, Paris, Ed. d'Organisation, 1989
- Layton, J.** Des idées pour les gens d'ici, Croissy-sur-Seine, Guy Saint-Jean éditeur, 2004
- Lazarsfeld, P.** Des concepts aux indices empiriques, in: Le vocabulaire des sciences sociales, **Boudon, R.** , Paris, Mouton, 1965
- Lazonick, W.; O'Sullivan, M.** Corporate Governance and the Innovative Economy : Policy Implications, STEP Report ISSN 0804-8185, Oslo, 1998
- Lebaron, F.** La croyance économique : les économistes entre science et politique, Paris, Seuil, 2000
- Lebas, M. ; Fiol,M.** Créer des situations de sens pour gérer la performance, in Question de contrôle, sous la direction de **L. Collins**, Paris, PUF, 1999
- Lebel, P.** L'art de négocier, Paris, Éd. d'Organisation, 1984
- Le Boterf, G.** De la compétence, essai sur un attracteur étrange, Paris, Éd. d'Organisation, 1994
- Le Boterf, G.** De la compétence à la navigation professionnelle, Paris, Éd. d'Organisation, 1997
- Le Boterf, G.** Ingénierie et évaluation des compétences, Paris, Éd. d'Organisation, 2006
- Lebowitz, J. L.; Montroll, E. W.** Nonequilibrium phenomena, North Holland, I, 1983
- Lecerf, O.** Au risque de gagner Le métier du dirigeant, entretien avec Philippe de Woot et Jacques Barraux, Paris, Éditions de Fallois, 1991, pp.183-187
- Ledford, G.** Large scale organization change, San Francisco, Jossey-Bass, 1989

**Le Duff, R. ; Maisseu, A.** Le savoir ou la nouvelle révolution industrielle, in Encyclopédie de gestion, **Joffre, P. ; Simon, Y.** ; Paris, Économica, 1989, pp.2619-2621

**Lefort, C.** Les formes de l'histoire, Paris, Gallimard, 1978

**Lefrançois, R.** Stratégies de recherche en sciences sociales, Montréal, PUM, 1992

**Legatte, P.** Le principe d'équité : défendre le citoyen face à l'administration; Paris, Presses de la Renaissance, 1992

**Legendre-Bergeron, M.-F.** Lexique de la psychologie du développement de Jean Piaget, Paris, Gaëtan Morin, 1986

**Le Goff, J.-P.** Les illusions du management. Pour le retour du bon sens, Paris, La Découverte/Essais, 1996

**Leibenstein, H:** Inside the firm, Boston, Harvard University Press, 1987

**Lelart, M..** La tontine, Paris, John Libbey Eurotext, 1990

**Lelord, F., André, C.** L'estime de soi, Paris, Odile Jacob, 2002

**Le Moigne, J.-L.** Les systèmes d'information dans les organisations, Paris, PUF, 1973

**Le Moigne, J.-L.** Les Systèmes de décision dans les organisations, Paris, P.U.F., 1973

**Le Moigne, J.-L.** La Théorie du système général, Paris, P.U.F., 1977, 2<sup>e</sup> éd. complétée 1984

**Le Moigne, J.-L.** Intelligence des mécanismes et mécanismes de l'intelligence, Paris, éd. Fayard-Fondation Diderot, 1986

**Le Moigne, J.-L.** La Modélisation des systèmes complexes, Paris, éd. Hermès, 1989

**Le Moigne, J.-L.** La conception des systèmes d'Information organisationnels: de l'Ingénierie Informatique à l'Ingénierie de systèmes, Notes de Recherches N<sup>o</sup> 91-08, Mars 1991,38 p

**Le Moigne, J. L.** Sur l'incongruité épistémologique des sciences de gestion, Revue F. de Gestion, Nov-Dec., 1993, pp.123-135, p. 126

**Lenhardt, V.** Les responsables porteurs de sens, Paris, INSEP, 1992



- Leonard-Barton, D.** Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995
- Lerner, D.** The passing of traditional society, Londres, Glencoe, 1958
- Leroux, M.** Les dimensions cachées de la négociation, Paris, INSEP Éd., 1993
- Le Roy, F.** Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, Paris, Économica, 1999
- Le Roy, F. ; Marchesnay, M.** La responsabilité sociale de l'entreprises, Colombelles, Éd. EMS, 2005
- Le Saget, M.** Le manager intuitif, Paris, Dunod, 1992
- Lesourne, J.** Le rôle de l'informatique dans l'entreprise, Paris, Éd. d'organisation, 1969
- Lesourne, J.** « La Rénovation de l'équilibre général et le comportement individuel en face de l'incertain », in *Economie appliquée*, 32, n° 2, 1979, p. 287
- Lesourne, J.** La Notion de système dans les sciences contemporaines, 2 t., Aix-en-Provence, éditions de la Librairie de l'Université, 1982
- Lesourne, J.** Économie de l'ordre et du désordre, Paris, Économica, 1991
- Lévesque, B. ; Bourque, G., Forgues, E.** La nouvelle sociologie économique, Paris, Desclée de Brouwer, 2001
- Levinson, H.** L'art de diriger, Paris, Publi-Union, 1971
- Lévi, C.** "L'Intelligence économique", in *Le Monde*, 26 oct. 1993
- Levi-Strauss, C.** L'identité, Paris, Grasset, 1977
- Levet, J.-L.** Sept leçons d'économie à l'usage du citoyen, Paris, Seuil, 1999
- Lévy, A.** Organizational transformation: approaches, strategies, theories; New York, Praeger, 1986
- Lévy-Bruhl, L.** L'idée de responsabilité; Paris, Alcan, 1984
- Lévy-Leblond, J-M.** "Les inégalités d'Heisenberg", *Bulletin de la société française de physique*, vol 1, 1973
- Lévy-Leblond, J-M.** Aux contraires: l'exercice de la pensée et de la pratique de la science, Paris, Gallimard, 1996

**Lévy-Leboyer, C.** La motivation dans l'entreprise, Paris, Éd. d'Organisation, 1998

**Lewin, K.** Intelligence and motivation, in Yearbook of the National Society for Studies on Education, 1940

**Lewin, K.** Resolving social conflict, New York, Harper, 1948

**Lewin, K.** Field theory in social sciences, New York, Harper, 1951

**Lewin, K.** Psychologie dynamique. Les relations humaines, Paris, PUF, 1971

**Lhomme, Y.** Comment se financent les projets innovants dans l'industrie?, in Problèmes économiques, N° 2742, janvier 2002, p. 20

**Lijpart, A.** Comment en comprenant les analogies mettre en évidence les différences, in: La comparaison internationale en sociologie politique , Dogan, M., et Pelassy, P. , Paris, Litec, 1980

**Likert, R.** New Patterns of Management, New York, Mc Graw-Hill, 1961

**Likert, R.** Human organization, New York, Mc Graw-Hill, 1967

**Likert, R.** Le gouvernement participatif de l'entreprise, Paris, Gauthier-Villars, 1974

**Lindblom, C.E.** The policy-making process, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1968

**Linden, R. A. ; Sonderholm, A.** A theory of temporary organization, Scandinavian Journal of Management, vol. 11 (4), 1995, pp. 437-455

**Lintner, J.** The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stocks portfolios and capital budgets, Review of Economics and Statistics, 47, February 1965, pp. 13-37

**Linton, R.** De l'homme, Paris, Minuit, 1968

**Lissack, M.R.; Gunz, H.P.** Managing Complexity in Organizations: A View in Many Directions, Wesport, CT, Quorum Books, 2005

**Livian, Y.F.** Introduction de l'analyse des organisations, Paris, Économica, 1995

**Lordon, F.** Fonds de pensions, piège à cons?, Paris, Liber-Raisons d'agir, 1999

**Lorino, P.** L'économiste et le manager, Paris, La Découverte, 1989

**Lorino, P.** Le décloisonnement des savoirs dans l'entreprise. Une nouvelle articulation entre savoirs et action, in Innovation et performance, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1998

**Lorino, P.** Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation, in Cohérence, Pertinence et Évaluation, ECOSIP, sous la direction de **P. Cohendet, J.H. Jacot, P. Lorino**, Paris, Économica, 1999

**Louart, P.** Gestion des ressources humaines, Paris, Eyrolles, 1993

**Louart, P.** Succès de l'intervention en gestion des Ressources Humaines, Paris, Liaisons, 1995

**Louart, P.** Symposium Constructiviste et stratégie en GRH, Actes du 6<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Poitiers, 1995, pp. 610-618

**Louart, P.** Enjeux et mesures d'une GRH performante. Introduction, in **A.-M. Fericelli et B. Sire**, Performance et ressources humaines, Paris, Économica, 1995

**Loubet Del Bayle, J.L.** Introduction aux méthodes des sciences sociales, Toulouse, Privat, 1991

**Louche, C.** Individus et organisations, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1994

**Lucas, R.** On the mechanics of economic development, in Journal of Monetary Economics, N° 22, 1988, pp. 3-42

**Lucas, R.; Sargent, T.** Rational Expectations and Econometric Practice, Minneapolis, University of Minneapolis Press, 1981

**Lüchinger, R.** SWISSAIR, l'histoire secrète de la débâcle, Zürich, Bilan, 2001

**Lussato, B.** Introduction critique aux théories d'organisation, Paris, Dunod, 1988, 1992

**Lyotard, J.-F.** La Condition post-moderne, Paris, Minuit, 1979

**Lynch, D.; Kordis, P. L.** La stratégie du Dauphin, Paris, Éditions de l'Homme, 1994

## **M**

**Machlup, F.** The universal bogey: Economic Man, in Methodology of Economics and Other Social Sciences, New York, Academic Press, 1978, pp. 283-301

**Mack, M.** Une visite de la théorie de la complexité, L'Expansion Management Review, décembre 1996

- Maehr, Braskamp , M. L. et L.A.** The motivation factor. A theory of Personal Investment, Bruxelles, De Broeck, 1992
- Maheu, L.** Les nouveaux mouvements sociaux entre les voies de l'identité et les enjeux du politique, in Louis Maheu, La recomposition du politique, Paris, L'Harmattan/Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1991, pp. 163-192
- Maira, J.** cité in Holliday, C.; Schmidheiny, S.; Watts, P., De la parole aux actes, Paris, Victoires Éditions, 2003, p. 116
- Maisonneuve, J.** La dynamique des groupes, Paris, PUF, 1968
- Maitre, P.** Plans d'entreprise et contrôle de gestion, Paris, Dunod, 1984
- Malcom, F.**, Économie du développement, Paris, Ed. Universitaires, 1990
- Malhotra, N. K.** Health Care Marketing Warfare, Journal of health care Marketing, Vo1.8, n°1, 1988
- Mandon, D.** Culture et changement social, Lyon, Chronique sociale, 1990
- Mankiw, N.; Romer, D.; Weil, D.** A contribution to the empirics of economic growth, in Quaterly Journal of Economics, N° 107, 1992, pp. 407-437
- Manz, C., Keating, D., Donnellon, A.** Preparing for an organizational change to employee self-management: the managerial transition, in Organizational Dynamics, n°19, 1990, pp. 15-26
- March, J. G.** Handbook of organizations, Chicago, Rand McNally & Co, 1965
- March, J. G.** Décisions et organisations, Paris, Ed d'Organisation, 1991
- March, J. G.** Exploration and exploitation In organizational learning, In Organization Science, 1991, pp. 71-87
- March, J. G.; Olsen, J.P.** Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen, Norway: Universitetforlaget, 1976
- March, J. G.; Simon; H. A.** Les organisations, Paris, Dunod, 1991, éd. orig. Organizations, New York, Wiley, 1958
- Marchesnay, M.** La Stratégie: du diagnostic à la décision industrielle, Paris, Chotard, 1986
- Marchesnay, M.** Confiances et logiques entrepreneuriales, in Economies et Sociétés, Sciences de gestion, 8-9/1998, pp. 99-117

- Marion, A.** Le diagnostic d'entreprise. Cadre méthodologique, Paris, Économica, 1993
- Markides, C. C. ; Williamson, P. J.** Corporate diversification and organizational structure : a Resource based view, in *Academy of Management Journal*, 39, 1996, p. 340-367
- Marmuse, C.** Politique générale, Langage, Intelligence, Modèles et choix stratégiques, Paris, Économica, 1996
- Marquis, S.; Houde; E.** Bienvenue parmi les humains, Brossard, Formation 2000 Inc., 1998
- Martin, C.,** La recherche dans le travail social comme art de convaincre, in *Connexions*, n°46, 1985, p. 46-65
- Martin, C.,** La recherche-action: un débat qui peut en cacher un autre, in *Connexions*, n° 49, 1987, p. 95-106
- Marty, C., Marty, R.** 99 réponses sur la sémiotique, CRDP, Montpellier, 1992
- Marrow, A. J.** Kurt Lewin, sa vie et son oeuvre, Paris, ESF éditeur, 1972
- Marshak, J.** Managing the metaphors of change, in *Organizational Dynamics*, vol. 22(1), 1993, pp. 44-56
- Marshall, A.** Principes d'économie politique, 2 vol. , New York, Gordon & Breach, 1971
- Martin, J.** The Great Transition: Using the Seven Disciplines of Enterprise Engineering to Align People, Technology, and Strategy, New York, Arracom American Management Association, 1996
- Martinet, A. Ch.** Stratégie, Paris, Vuibert, 1983
- Martinet, A. Ch.** Management stratégique : organisation et politique, New York, Mc Graw Hill, 1984
- Martinet, A. Ch.** Diagnostic stratégique, Paris, Vuibert, 1988
- Martinet, A. Ch.** Épistémologie et sciences de gestion, Paris, Économica, 1990
- Martinet, A. Ch.; Reynaud, E.** Shareholders, stakeholders et stratégie, in *Revue Française de Gestion*, Novembre-décembre, 2001

- Martinet, A. Ch.; Savall, H.** Stratégie socio-économique de l'entreprise, in Revue Française de Gestion, Mai-Juin/Juillet-Août, 1979, pp. 48-58
- Martinez-Alier, J.; O'Connor, M.** Livre vert – Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, 1999, in documents de la Commission Européenne (2001)
- Martre, H.** Intelligence économique et stratégie des entreprises, in Commissariat Général du plan, Document. franç., Paris, 1994
- Maslow, A. H.** Motivation and personality, New York, Harper and Bros, 1970
- Maslow, A. H.** Vers une psychologie de l'être. L'expérience psychique, Paris, Fayard, 1972
- Maubert, J.-F.** Négociier pour réussir, Paris, Dunod, 1990
- Maubourget, P.,(dir.)** Dic. encyclopédique, Paris, Larousse, vol. 1, 1994
- Mayer, R.; Ouellet, F.; Saint-Jacques, M-C.; Turcotte, D. et colb.** Méthodes de recherche en intervention sociale, Montréal, Gaëtan Morin, 2000
- Mayo, E.** The human problems of an industrial civilization, New York, Harper & Row, 1933
- Mayor, F.,** Éducation, le monde au présent, Paris, Encyclop. Univ., vol II, 1984
- McClelland, D. C.** The achieving society, Princeton, Van Nostrand Co., 1961
- McCormick, J.** Balancing tensions, the new International CEO, Boston, Harvard Business School, 1997
- McGregor, D.** Leadership and motivation, Cambridge, MIT Press, 1966
- Mc Gregor, D.** The human side of enterprise, New York, McGraw-Hill, 1960; Trad. "La dimension humaine de l'entreprise", Paris, Gauthier-Villars, 1969
- McGuire, C. B.; Radner, R.** Decision and Organisation, Amsterdam, North Holland, 1972, rééd. Univ. of Minnesota Press 1987
- McHugh, P.; Merli, G.; Wheeler, W. A.** Beyond Business Process Reengineering: Towards the Holonic Enterprise, New York, Wiley, 1995
- Mc Kinsey &Co. Inc.** "From long range planning to strategic management? A survey of planning practice", in the "IX<sup>th</sup> International Planning Conference", Paris, 1983

- Méda, D.** Le travail, une valeur en voie de disparition, Paris, Aubier, 1995
- Medawar, P. B.** Induction and Intuition in Scientific Thought, Philadelphia Press, 1963
- Merleau-Ponty, M.** Phénoménologie de la perception, Paris, Gallimard, 1961
- Merton, R.-K.** Éléments de théorie et de méthode sociologique, Paris, Plon, 1965
- Mersenne, M.** Harmonie universelle, Paris, CNRS, 1986
- Merunka, D.** La prise de décision en management, Paris, VUIBERT, 1987
- Mesarovic, M. D. ; Macko, D. ; Takahara, Y.** Theory of hierarchical, multilevel systems, New York, Academic Press, 1970, trad. J. Eugène, Théorie des systèmes hiérarchiques à niveaux multiples, Paris, Economica, 1980
- Mesthene, E. G.** Technological change, New York, Mentor Book, 1970
- Meunier, P. M.** Profession : patron, Montréal, Transcontinental Inc., 2001
- Meunier, P. M.** Les allumeurs de réverbères, St Denis de Brompton, Consul-Source Inc., 2005
- Mevellec, P.** Coûts à base d'activités : un succès construit sur un malentendu, in Revue Française de gestion, janv-fév. ,1984, pp. 20-28
- Meyer, J.; Boudeville, J.** Stratégies d'entreprise: formulation et mise en oeuvre, Paris, PUF, 1986
- Micaleff, A.** Positivisme et relativisme en théorie commerciale: analyse d'une évolution et nouvelle formulation, Économie et Sociétés, in Sciences de Gestion, vol. XVIII, 1984, pp. 31-61
- Michéa, J.-C.** L'enseignement de l'ignorance et ses conditions modernes, Castelnau-le-Lez, Climats, 1999
- Michels, R.** Les partis politiques. Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties, Paris, Flammarion, 1971
- Miles, R. E.; Snow, C. C.** "Designing strategic human resource systems", Organizational Dynamics, juillet-août 1984
- Miller, D.** Strategy-making in context: ten empirical archetypes, PhD dissertation, University McGill, Montréal, 1976
- Miller, D.** Le paradoxe d'Icare, Paris, ESKA, 1993

**Miller, D.; Friesen, P.H.** Momentum and revolution in organizational adaptation, in Academy of Management Journal, vol. 23(4), 1980, pp. 591-614

**Miller, D.; Friesen, P.H.** Organizations: a quantum view, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1984

**Miller, G. A.** Psychology : the science of mental, Londres, Penguin, 1962

**Minsky, H.** The FIH : Capitalist processes and the behaviour of the economy, in Kindleberger and Laffargue, Financial crises: Theory, History and Policy, Cambridge University Press, 1982

**Mintzberg, H.** "Pattern In strategy formation", Management Science, 24, n° 9, 1978

**Mintzberg, H.** Power in and around organizations, New York, Prentice-Hall, 1983

**Mintzberg, H.** "Five PS for strategy", California Management Review, automne 1987

**Mintzberg, H.** Structure et dynamique des organisations, Paris, Éd d'Organisation, 1993

**Mintzberg, H.** Le management, voyage au centre des organisations, Paris, Éd d'Organisation, 1994

**Mintzberg, H.** Grandeur et décadence de la planification stratégique, Paris, Dunod, 1994

**Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.** Safari en pays stratégique. Exploration des grands courants de la pensée stratégique, Paris, Village Mondial, 2000

**Mintzberg H., Raisinghani D., Théorêt A.,** The Structure of «Unstructured» Decision Processes, in Administrative Science Quarterly, juin 1976, p. 252.

**Mintzberg, H.; Waters, J.A.** "Of strategies, deliberate and emergent", Strategic Management Journal, vol.6, n° 3, 1985

**Mishkin, F.** Understanding financial crises, in Annual World Bank Conference on Development Economics, 1997

**Moati, P. ; Mouhoud, E. M.** Information et organisation de la production : vers une division cognitive du travail, in Économie Appliquée, vol. XLVI, 1994, pp. 47-73

**Mohrman, A.; Lawler, E.; Ledford, G.; Cummings, T.** Large-S-scale organization change, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1989



- Moingeon, B.; Edmondson, A.** Organizational learning and competitive advantage, New York, Sage, 1996
- Moison, J.-C. (dir)** Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation, Paris, Seli Arslan, 1997
- Moles, A. A.** Créativité et méthodes d'innovation dans l'entreprise, Paris, Seuil, 1970
- Mongin, P.** « Simon, Stigler et les théories de la rationalité limitée », in *Information sur les sciences sociales*, S.A.G.E., 25, n° 3, 1986
- Mongrin, P.** "Modèle rationnel ou modèle économique de la rationalité?", In *Revue Economique*, vol 35, (1) 1984, pp. 9-63
- Mongrin, P ; Fleurbaey, M.** "Choix social et économie normative", In Canto-Sperber, M., *Dictionnaire de philosophie morale*, Paris, PUF, 1996
- Monod, J.** Le hasard et la nécessité, Paris, Seuil, 1970
- Montgomery, C.** Resource-based and evolutionary theories of the firm, Boston, Kluwer Academics Publishers, 1995
- Moreau, J.** La responsabilité administrative; Paris, P.U.F., 1986
- Morel, C.** Les décisions absurdes, Paris, Gallimard, 2002
- Morgan, G.** More on metaphor : why we cannot control tropes, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 28(4), 1983, pp. 601-607
- Morgan, G.** Images de l'organisation, trad. de Images of organizations, Beverly Hills, CA, Sage, 1986, Paris Eska, 1989
- Morin, E.** Le paradigme perdu : la nature humaine, Paris, Seuil, 1973
- Morin, E.** La Méthode, t. I : La Nature de la nature, 1977 ; t. II : La Vie de la vie, 1980 ; t. III, vol. I : La Connaissance de la connaissance, Paris, Seuil, 1986
- Morin, E.** Science avec conscience, Paris, Fayard, 1982, 1990
- Morin, M.-L,** Pour une écoute en profondeur: la valeur fondamentale, Montréal, Médiaspaul, 2001.
- Morin, P.** Le développement des organisations, Paris, Dunod, 1986
- Morin, P.** L'art du manager, de Babylone à Internet, Paris, Éd d'Organisation, 1997

- Morin, P., Delavallée, É.** Le manager à l'écoute du sociologue, Paris, Édition d'Organisation, 2000
- Mouchot, C.** Introduction aux sciences sociales et à leurs méthodes, Lyon, Presses Univ. de Lyon, 1986
- Mounier, E.** Le Personnalisme, 14<sup>e</sup> éd., Paris, P.U.F., 1985
- Muchielli, A.** les méthodes qualitatives, Paris, PUF, 1991
- Muchielli, A.** Approche systémique et communicationnelle des organisations, Paris, Armand Colin, 1998
- Mucchieli, A.** L'art d'influencer; analyse des techniques de manipulation, Paris, Colin, 2000
- Mucchielli, R.** La dynamique de groupe, Paris, ESF éditeur, 2002
- Mulgan, G.** Connexity, Cambridge, Harvard Business School Press, 1997
- Mumford, L.** Le mythe de la machine, techniques et développement humain, Paris, Fayard, 1973
- Munier, B.** Risk, decision and rationality, Dordrecht, Reidel, 1988
- Munier, B.; Shakun, M. F.** Compromise, Negotiation and Group Decision, Dordrecht, Reidel, 1988
- Muth, J.** Rational Expectations and the Theory of Price Movements , in Économetrica, juill. 1961

## N

- Nagel, E., Newman, J., Gödel, K., Girard, J-Y.** Le théorème de Gödel, Paris, Seuil, 1989
- Sur les propositions indécidables des Principia Mathematica et des systèmes apparentés, Paris, Seuil, 1989
- Nadler, D.; Tushman, M.** Managing strategic organizational change: Frame bending and frame breaking, New York, Delta Consulting Group, 1986
- Nash, J.** The bargaining problem, Économetrica, vol. xvIII, 1955
- Nédoncelle, M.** De la fidélité, Paris, Aubier, 1953

- Nédoncelle, M.** La réciprocité des consciences, Paris, Aubier, 1962
- Nelson, R.; Winter, S.** An evolutionary theory of economic change, Boston, Harvard University Press, 1982
- Neveu, J.-P.** L'implication du salarié: du pourquoi au pour quoi, in Neveu et Thévenet, l'implication au travail, Paris, Vuibert, 2000, pp.21-42
- von Neumann, J., Morgenstern, O.** Theory of Games and Economic behavior, Princeton, Princeton University Press, 1944
- Neuschwander, C.** L'acteur et le changement, Paris, Seuil, 1991
- Nicolis, G. ; Prigogine, I.** Self-Organization in nonequilibrium systems, New York, Wiley & Sons, 1977
- Nietzsche, F. W.** Philosophy and truth : Nietzsche's notebook of the early 1870's, D. Breazeale, Atlantic Highlands, NJ, Humanities Press, 1979
- Niven, D.** When times get tough, what happens to TQM ?, in Harvard Business Review, 71 (3), 1993, pp. 20-34
- Noguera, F.** Management stratégique du temps de travail: instrumentation et impacts de l'aménagement-réduction du temps de travail, Thèse de doctorat en sciences économiques et de gestion sous la direction scientifique d'Henri Savall, ISEOR, Lyon II, 2002
- Nohria, N.; Gohshal, S.** Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations, in Strategic Management Journal, 15(6), juillet 1994, pp. 491-502
- Nonaka, I.** The knowledge creating company, in Harvard Business Review, nov.-déc. 1991, pp. 96-104
- Nonaka, I.** A dynamic theory of organizational knowledge creation, in Organization science, vol. 5, 1994, pp. 14-37
- Nonaka, I.; Nishiguchi, T.** Knowledge Emergence, Oxford, Oxford University Press, 2001
- Nonaka, I.; Ymanouchi, I.** Managing innovation as a self-renewing process, Journal of Business Venturing, n0 4-5, 1989, pp. 299-315
- Norgaard, R.** Development Betrayed : the End of Progress and a Coevolutionary Revisioning of the Future, Londres, Routledge, 1994
- Normann, R.** Créer pour croître, Paris, Économica, 1981
- Nourissat, P. P.** Au delà de la qualité totale, in L'Expansion Management Review, 1994 (hiver), pp. 75-80

**Nuttin, J.** Théorie de la motivation humaine, Paris, PUF, 1980

**Nuttin, J.** Théorie de la motivation humaine: du besoin au projet d'action, Paris, PUF, 1985

## O

**Obtsfeld, M.** Rational and self-fulfilling balance of payments crises, in *American Economic Review*, vol. 76, 1986

**OCDE.** Réconcilier l'économie et le social, vers une économie plurielle, Paris, OCDE, 1996

**Ocler, R.** Vers la notion de stratégie proactive: éléments de définition et de mise en oeuvre, Thèse de doctorat en sciences économiques et de gestion sous la direction scientifique de Marc Bonnet, ISEOR, Lyon II, 2002

**Olins, W.** Identité d'entreprise, Paris, InterÉditions, 1991

**Ohana, P.** L'art de mesurer la performance sociale, in *L'Expansion Management Review*, 1995 (déc), pp. 103-110

**Ohmae, K.** Le génie du Stratège, Paris Dunod, 1991, éd. orig. The mind of the strategist, New York, McGraw-hill, 1982

**Ohmae, K.** La triade: émergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise, Paris, Flammarion, 1985, éd. orig. Triad power: the coming shape of global competition, New York, Free Press, 1985

**Ohmae, K.** L'entreprise sans frontières: nouveaux impératifs, Paris, InterÉditions, 1991, ed. orig. The borderless world, New York, Harper Business, 1990

**Ohmae, K.** Géographie secrète de la nouvelle économie. L'an 15 après Gates, Paris, Village Mondial, 2001, éd. orig. The Invisible continent, New York, Brealey, 2000

**Orléan, A.** Le Pouvoir de la finance, Paris, Odile Jacob, 1999

**Ortsman, O.** Quel travail pour demain, Paris, Dunod, 1994

**O'Toole, J. ; Bennis, W.** Our federalist future : the leadership imperative, in *California Management Review*, été 1992, pp. 73-90

**Ouchi, W.** Theory Z: how american business can meet the japanese challenge, New York, Addison-Wesley, 1981; Trad. "Théorie Z", Paris, InterÉditions, 1982

## P

- Pagès, M.** L'emprise de l'organisation, Paris, PUF, 1979
- Paillé, P.** ; Recherche-action, in Mucchielli, A. (sous la dir. de), Dictionnaire de la recherche qualitative, Paris, Armand Colin, 1994, p. 193-195
- Paillé, P. ; Mucchielli, A.** L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin, 2003
- Pallak, M. S.; Perloff, R. O.** Psychology and work: productivity, change and employment, Washington, American Psychological Association, 1986
- Palmer, I.; Dunford, R.** Conflicting uses of metaphors: reconceptualizing their use in the field of organizational changes, in Academy of Management Review, vol. 21 (3), 1996, pp. 691-718
- Papadakis, V.; Barwise, R.** Strategic decision: context, process and outcomes, New York, Kluwer, 1997
- Papon, P.** Le pouvoir et la science en France, Paris, Le Centurion, 1978
- Papon, P.** Pour une prospective de la science, Paris, Seghers, 1983
- Papon, P.** Les logiques du futur, Paris, Hachette, 1990
- Paquet, G.** Oublier la révolution tranquille. Pour une nouvelle socialité, Montréal, Liber, 1999
- Paquet, G.** Governance through Social learning, Ottawa, The University of Ottawa Press, 1999
- Paradiso, A. C.** Expertise et évaluation face à la démocratisation du débat technico-scientifique dans une perspective européenne, Genève, Faculté SES, 1994
- Parker, M. M.** Strategic Transformation and Information technology: Paradigms for Performing while Transforming, New York, Prentice Hall, 1996
- Parker Follet, M.** Diriger au de-là du conflit, Paris, Village Mondial, 2002
- Parkinson, B. ; Colman, A. M.** Emotion and motivation, Londres, Longman, 1995
- Parsons, T.** Sociétés. Essai sur leur évolution comparée, Paris, Dunod, 1973
- Pascale, R.** Managing on the edge, New York, Touchtone, 1990

- Pascale, R. T.** "Perspective on strategy: the real story behind Honda's success," California Management Review, vol. 26, n° 3, printemps 1984
- Pascale, R. , Athos, A. G.** The art of Japanese Management, New York, Simon / Schuster, 1983
- Passet, R.** L'Économique et le vivant, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 1979, nv éd. 1996
- Passet, R.** Les voies d'une économie plurielle, in transversales Sciences Culture, vol 32, L'Alternative, Paris, mars-avril 1995
- Passet, R.** L'illusion néolibérale, Paris, Fayard, 2000
- Pastore-Reiss, É.; Naillon, H.** le marketing éthique, Paris, Village Mondial, 2002
- Paty, M.** La matière dérobée, Paris, Arch. Contemp., 1989
- Pauwels, J. ; Bergier, J.** Le matin des magiciens, Paris, Gallimard, 1960
- Pavé, F.** L'analyse stratégique. Autour de M. Crozier, Paris, Seuil, 1994
- Pavie-Latour, B.** La compétitivité par la qualité, in Revue Française de Gestion, 1985 (juin/juillet/août), pp. 84-92
- Pearce, D.** The MIT dictionary of modern economics, Cambridge, The MIT Press, 3ème éd. 1986
- Peaucelle, J.-L.** Peut-on croire les informaticiens ou la rationalité des anticipations concernant les technologies de l'information ?, in Economies et Sociétés, Sciences de gestion, 8-9/1998, pp. 297-314
- Peirce, C.S.** The Collected Papers of C.S. Peirce,  
vol 1 à 6, 1931/1935, édités par Ch. Harthorne et P. Weiss et  
vol 7 à 8, 1958, édités par A. Burks, Cambridge, Mass, Harvard University Press
- Peirce, C. S.** "Abduction and Induction", In "Philosophical writings of Peirce", chap. 11, New York, Dover, 1955
- Peirce, C. S.** Écrits sur le signe, Paris, Seuil, 1978
- Peirce, C. S.** Pragmatisme et pragmaticisme, in Œuvres philosophiques, vol 1, Paris, Cerf, 2002
- Penrose, E.** The theory of the growth of the firm, Oxford, Oxford Basil Black Well, 1959

- Penrose, E.** Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, Paris, Hommes et Techniques, 1963
- Perretti, J.M.** La gestion du personnel, Paris, Vuibert, 1981
- Peretti, J.-M.** Ressources humaines et gestion des personnes, 5<sup>ème</sup> éd. actualisée, Paris, Vuibert, 2005
- Peretti, J.M., Igalens, J.** Le Bilan social de l'entreprise, Paris, PUF, 1997
- Perez, R.** Cas et solutions de stratégie, Paris, Chotard, 1988
- Perez, R.** Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires, Économie et Sociétés, série AG, n° 20, 23, 7, 1989, pp. 9-26
- Perez, R.** Management de crise ou crise du management ? L'affaire Perrier-Nestlé, 14<sup>ème</sup> journée des IAE, Nantes, avril, Actes édités par **J.P. Brechet**, in tome 1 : Valeur, Marché et Organisation, Nantes PAO, 1998, pp. 557-576
- Perez, R.** Mutation du mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management des groupes : l'exemple de Danone, Acte de la 15<sup>ème</sup> journée des IAE, Bayonne, 6-8 sept. 2000, 22 p.
- Pérez, J-A., Mugny, G.** Influences sociales: La théorie de l'élaboration du conflit, la TEC, Paris, Delachaux et Niestlé, 1993
- Péron, M. (dir)** Transdisciplinarité: Fondement de la pensée managériale Anglo-saxonne?, Paris, Economica, 2002
- Perret, B.; Roustang, G.** L'économie contre la société, Paris, Seuil, 1993
- Perrez, M., Reicherts, M.** Stress, coping and health, Theory, methods and applications, Toronto., Hogrefe & Huber Publishers, 1992
- Perrot, É.** La Voie de la transformation d'après C. G. Jung et les problèmes contemporains de l'âme, Paris, La Fontaine de Pierre, 1980
- Perroux, F.** Théorie générale du progrès économique, in Cahier I.S.E.A., sér. 1, 1957
- Perroux, F.** Économie et société, contrainte, échange, don, Paris, PUF, 1960
- Perroux, F.** Le Pain et la Parole, Paris, Cerf, 1969

**Perroux, F.** Pouvoir et économie généralisée, vol V-2, Grenoble, PUG, 1994, ce volume contient: 1) Économie et Société, Contrainte - Échange - Don, Paris, Presses Universitaires de France, 1963.

2) (1973), Pouvoir et Économie, Paris, Dunod, 1973

3) Unités actives et mathématiques nouvelles, Révision de la théorie de l'équilibre économique général, Paris, Dunod, 1975

**Perroux, F.** Les Unités actives, Paris, Éd. Finances et économie appliquée, 1975

**Perroux, F.** Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de la théorie de l'équilibre économique général, Paris, Dunod, 1975

**Perroux, F.** L'équilibre des unités passives et l'équilibration générale des unités actives, in Économie Appliquée, n° 3-4, 1978

**Perroux, F.** Pour une philosophie du nouveau développement, Paris, Aubier, 1981

**Perroux, F.** L'économie du XX<sup>ème</sup> siècle, in Œuvre complètes, Grenoble, PUG, 1991, 1ère éd. 1961

**Perroux, F.** Pouvoir et Economie Généralisée, in « Les oeuvres Complètes » Vol. 5 n°2, Grenoble, Presse Universitaire de Grenoble, 1994

**Perroux, F.** Présentation de la série Sciences de Gestion, repris in « Revue Sciences de Gestion Numéro Spécial XX<sup>ème</sup> « anniversaire », n°8-9, 1998

**Perrow, C.** The human relations model. Complex organizations: a critical essay, Glenview, Scott Foresman, 1972

**Pessis-Pasternack, G.** Faut-il brûler Descartes?, Entretiens, Paris, La Découverte, 1991

**Peter, L.J.; Hull, R.** The Peter principle, New York, William Morrow and Company, 1969, pour la version française: Le Principe de Peter, Paris, Stock, 1970

**Peters, R. S.** Le concept de motivation, Paris, E.S.F., 1973

**Peters, T.; Waterman, R.** Le prix de l'excellence, Paris, InterÉditions, 1986 (éd. orig., New York, Harper & Row, 1982)

**Petit, P.** L'économie de l'information. Les enseignements des théories économiques, Paris, La Découverte, 1998

**Petrella, R.** Le bien commun. Éloge de la solidarité, Bruxelles, Labor, 1996



- Petrella, R.** Désir d'humanité. Le droit de rêver, Montréal, éditions Écosociété, 2004
- Pettigrew, A.** «Contextualist Research : a Natural Way to Link Theory and Practice », in Lawler III E., Doing research that is useful for theory and practice, San Francisco, Jossey Bass, 1985
- Pettigrew, A.** Context and action in the transformation of the firm, in Journal of Management Studies, 24(6), 1987, pp. 649-670
- Peyrefitte, A.** La société de confiance, Paris, Odile Jacob, 1995, Nlle éd. 1998
- Pfeffer, J.** Power In organizations, Boston, Pitman, 1982
- Pfeffer, J.; Salancik, G.R.** The external control of organizations, New York, Harper and Row, 1978
- Philippe, M. ; Rajaud, Y.** Les structures participatives de développement, Paris, InterÉditions, 1980
- Piaget, J.** Le structuralisme, Paris, PUF, 1968
- Piaget, J.** L'épistémologie génétique, Paris, PUF, 1970
- Piaget, J.** Épistémologie des Sciences de l'homme, Paris, Gallimard, 1972
- Piaget, J.** La prise de conscience, Paris, PUF, 1<sup>ère</sup> éd. 1967, 1974
- Piaget, J.** Réussir et comprendre, Paris, PUF, 1976
- Piaget, J.** Le développement de l'intelligence, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1977
- Piaget, J. ; Garcia, R.** Psychogenèse et histoire des sciences, Paris, Flammarion, 1983
- Piette, A.** Pensée économique et théories contemporaines, 5<sup>e</sup> éd., Paris, Dalloz, 1970
- Piette, A. ; Redslob, A.** Pensée économique et théories contemporaines, 8<sup>ème</sup> éd., Paris, Dalloz, 1986
- Pigou, A.C.** Economics of Welfare, Londres, Macmillan, 4<sup>ème</sup> Ed., 1982
- Pinchot, G. E.** The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization, San Francisco, Berret-Koehler Publishers, 1993
- Pinder, C. C.; Bourgeois, V. W.** Controlling tropes, in Administrative Science Quaterly, vol. 27 (4), 1982, pp. 641-652

- Pini, G.**, Pour une définition de la recherche-action, in J.C. Calpini et autres (sous la dir. de), Recherche-action, interrogations et stratégies émergentes, Genève, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève, coll. «Pratiques et théorie», cahier n° 26, 1981, p. 11-31
- Pitcher, P.** Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : rêves réalités et illusions du leadership, Montréal, Presses HEC, 1994
- Plane, J.-M.** Méthodes de recherches-interventions en management, Préface de R. Pérez, Paris, L'Harmattan, 2000
- Plane, J.-M.** Théories des organisations, Paris, Dunod, 2003
- Plihon, D.** Les investisseurs institutionnels, in Crise mondiale et marchés financiers, Cahiers français, Paris, La Documentation française, n° 289, 1999
- PNUD** Rapport sur le développement humain 1996, Paris, Économica, 1996
- Poe, A.** La lettre volée, Oxford, Oxford University Press, 1990
- Poirier, L.** Essai de stratégie historique, Paris, Fondation des études de la défense nationale, 1982
- Poirier, L.** Les voix de la stratégie, Paris, Fayard, 1985
- Poitou, J.-P.** La dynamique de groupe. Une idéologie du travail, Paris, Éd. Du CNRS, 1978
- Polanyi, K.** La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps, Paris, Gallimard, 1983. Texte original: The great transformation, New York, Farrar & Rinehart, 1944
- Polanyi, K.** Primitive, archaic and modern economies, Boston, Beacon Press, 1971
- Polster, E.** La Gestalt, nouvelles perspectives, Paris, Le Jour, 1984
- Pomian, K.** La querelle du déterminisme, Paris, Gallimard, 1990
- Pondy, L. R.; Boland, R. J.; Thomas, H.** Managing Ambiguity and change, New York, John Wiley, 1989
- Ponsard,** Logique de la négociation et théorie des jeux, Paris, Éd. d'organisation, 1977
- Pontbriand, C.** Performances: textes et documents, Actes du colloque de Montréal sur performance et postmodernité, Montréal, Parachute, 1981

- Popper, K.** Conjectures et réfutations: la croissance du savoir scientifique, Paris, Payot, 1994
- Popper, K.** La Connaissance objective, Paris, Flammarion, 2001
- Porras, J. ; Robertson, P.** Organizational development theory: a typology and evaluation, in Woodman and Pasmore, Research In Organizational Change and development, 1, Greenwich, JAI Press, 1987
- Porter, M. E.** Competitive Strategy: Techniques or Analyzing Industries and Competitors, New York, The Free Press, 1980
- Porter, M. E.** Choix stratégiques et concurrence, Paris, Economica, 1982
- Porter, M. E.** L'avantage concurrentiel, Paris, InterÉditions, 1999
- Porter, M. E. ; Van der Linde, C.** Toward a New Conception of the environment-competitiveness relationship, in Journal of Economic Perspectives, vol. 9, n° 4, 1995, pp. 97-118
- Poupart, J., Groulx, L-H., Deslauriers, J-P.** La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques, Montréal, Gaëtan Morin, 1997
- Prahalad, C. K.** Corporate Governance or corporate value added ? : rethinking the primacy of shareholder value, in Journal of Applied Corporate Finance, vol. VI, n° 4, 1994, p. 40
- Prax, J. Y.** Manager la connaissance dans l'entreprise. Les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance, Paris, Insep, 1997
- Prax, J. Y.** Le manuel du Knowledge Management, Paris, Dunod, 2003
- Prigogine, I.** La thermodynamique de la vie, in La Recherche, Vol. 3 n° 24, juin 1972, pp. 547-562
- Prigogine, I.; Stengers, I.** La nouvelle alliance, Paris, Gallimard, 1979, nv éd., 1986
- Prigogine, I.; Stengers, I.** Entre le temps et l'éternité, Paris, Fayard, 1988
- Prigogine, I.; Stengers, I.** Les lois du chaos, Paris, Fayard, 1994
- Probst, A. R.; Wenger, D.** Reconciling Business Process Reengineering and Information System Design, in Proceedings of the COST Workshop on "Assessing Business Process Redesign and its IT Implications", Lausanne, EPFL, May 2-3, 1996

**Pugh, D.S.; Hickson, D.J.; Hinings, C.R.** An empirical taxonomy of structures of work organizations, in Administrative Science Quarterly, n° 8, 1994, pp. 289-315

**Putnam, H.** Raison, vérité et histoire, Paris, Minuit, 1984

**Putnam, H.** Représentation et réalité, Paris, Gallimard, 1990

**Putnam, R. D.** Bowling alone : america's declining social capital, in Journal of Democracy, vol. 6.1, 1995, pp. 65-78

**Putnam, R.** Bowling alone: the collapse and revival of American community, New York, Simon and Schuster, 2000

## Q

**Quarré, F.** La stratégie pour gagner, Paris, Masson, 1987

**Quastler, H.** The emergence of biological order, New York, Yale University Press, 1964

**Quinn, J. B.** "Strategic change: logical Incrementation", Sloan Management Review, automne 1978

**Quinn, J. B.** Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry, New York, The Free Press, 1992

**Quinn, J. B.; Anderson, P.; Finkelstein, S.** Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, Boston, Harvard Business Review, March-April, 1996

## R

**Radford K.J.** Complex Decision Problems. An Integrated Strategy for Resolution, Reston, Reston Publishing Company, 1977, pp. 13-14.

**Rahmena, M.** Quand la misère chasse la pauvreté, Paris, Fayard, 2003

**Ramantsoa, B., Hoffsteter, C.** La maîtrise de l'identité par la gestion d u processus de focalisation: une nouvelle donnée stratégique?, Direction et Gestion N°4, 1981

- Rameau, J.P.** Traité de l'harmonie réduite à ses principes naturels, Paris, Klincksieck, 1992
- Ramond, C.** Grandir, Paris, Eres, 1989
- Randin, F. ; Probst, A. R.** Harmoniser les stratégies, les structures, les pratiques de travail et les systèmes d'information des entreprises, in: Actes du colloque MBA-HEC 1994 de l'Université de Lausanne, consacré au "Management des processus: possibilités et limites actuelles des méthodes de Business Process Reengineering", Lausanne, HEC, 1994
- Rawls, J.** A theory of justice, London, Oxford Univ. Press, 1972
- Reed, R., Lemak, D.J., Montgomery, J.C.** Beyond process: TQM content and firm performance, in Academy of Management Review, 21 (1), 1996, pp 173-202
- Reichenbach, H.** The direction of time, Berkeley, California Press, 1991
- Reidel, D.** The comparative Reception of relativity, Dordrecht, Thomas Glick Éd., 1987
- Reix, R.** Systèmes d'information et management des organisations, Paris, Vuibert, 5<sup>ème</sup> Ed., 2004
- Remouchamps, R. ; Mathot, R.** L'efficacité du travail en groupe, Bruxelles, Éd. Ouvrières, 1972
- Revans, R. W.** The theory of practice In management, London, Macdonald, 1966
- Revans, R. W.** Action learning, 3<sup>rd</sup> ed., London, Gower, 1997
- Reynaud, P.-L.** Économie généralisée et seuils de croissance, Paris, PUF, 1967 ; Seuils de modernisation et « société de l'être », Paris, PUF, 1969
- Reynaud, J.D.** Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale, Paris, A. Colin, nv éd. 1997
- Richardson, K.A.; Lissack, M.R.** Managing Organizational Complexity: Philosophy, Theory, and Application, Greenwich, CT, Information Age Publishing, 2005
- Rhéaume, J.,** La recherche-action: un nouveau mode de savoir, in Sociologie et Sociétés, vol.14, n°1, 1982, p. 43-52
- Rhenman, E.,; Norman, C.** Organization Theory for long range planning, London, Wiley, 1973

- Richard, J. K.** L'audit des performances de l'entreprise, préface de Colasse B., Paris, La Villeguerin Edition, 1989
- Richardson, K.A.; Lissack, M.R.** Managing Organizational Complexity: Philosophy, Theory, and Application, Greenwich, CT, Information Age Publishing, 2005
- Richemond, A.** La résilience économique, Paris, Éd. d'Organisation, 2003
- Ricoeur, P.** De l'interprétation, Paris, Seuil, 1965
- Ricoeur, P.** Le conflit des interprétations, Paris, Seuil, 1969
- Ricoeur, P.** Philosophie de la volonté, Paris, Seuil, 1988
- Ricoeur, P.** Soi-même comme un autre, Paris, Seuil, 1990
- Ries, A.; Trout, J.** Recycling battles: study the classics, London, Marketing Times, 25, May-June 1978
- Ries, A. ; Trout, J.** Marketing warfare, London, the Journal of consumer Marketing, Vol. 3 ; n°4, 1986
- Ritschard, G.** Introduction à la statistique, Dpt économétrie Uni Genève, 1989
- Riveline, C.** "De Maurice Allais à Emile Durkheim. Itinéraire d'un chercheur en gestion", Les Annales de l'Ecole de Paris, Volume 1, 1995, p. 367-378
- Roach, M.** La sagesse bouddhiste appliquée au monde des affaires, Paris. Stanké International, 2002
- Robin, J.** Changer d'ère, Paris, Seuil, 1989
- Roethlisberger, F.** Man In organizations, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1968
- Roethlisberger, F.** The elusive phenomena, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1977
- Roethlisberger, F.; Dickson, W. J.** Management and the worker, New York, Prentice Hall, 1939
- Rogers, C.** Le développement de la personne, Paris, Dunod, 1968
- Rogers, C.** On becoming a person, Boston, Houghton, 1969
- Rogers, C.** Les groupes de rencontre, Paris, Dunod, 1973
- Rogers, C.** A Way of Being, Boston, Houghton Mifflin, 1980

- Rojot, J.** Théorie des organisations, Paris, Eska, 2003
- Rojot, J, Bergman, A.** Comportement et organisation, Paris, Vuibert Gestion, 1989
- Roland-Lévy, C., Adair, P.** La psychologie économique, théorie et applications, Paris, Économica, 1998
- Rosa, J-J.** Le second 20<sup>ième</sup> siècle, déclin des hiérarchies et avenir des nations, Paris, Grasset, 2000
- Rosenberg, H.** La Tradition du nouveau (*The Tradition of New*, 1960), trad. A. Marchand, Paris, 1962
- Rosier, B.** Théorie des crises économiques, Paris, La Découverte, nouvelle éd., 2000
- Roussillon, S.** La confiance en soi comme résultats et conditions de la confiance en l'autre, in, *Confiance, Economie et Société*, Paris, ESKA, 1995
- Rosweber, J.P.,** La recherche-action, Paris, PUF, coll. « Que sais-je? », n° 3008, 1995
- Roustang, G. ; Laville, J-L. ; Eme, B. ; Mothe, D. ; Perret, B.** Vers un nouveau contrat social, Paris, Desclée de Brouwer, 1996, cf. plus particulièrement chap. 3 ; Pour une économie plurielle
- Rostow, W. W.** Les Étapes de la croissance économique (*Process of Economic Growth*, 1952), trad. M.-J. du Rouret, Paris, Economica, 1991
- Roy, B.** La décision, ses disciplines, ses acteurs, Lyon, P.U.Lyon, 1983
- Roy, B.** Méthodologie multicritère d'aide à la décision, Paris, Economica, 1985
- Rubin, Z. ; McNeil, E. B.** The psychology of being human, Londres, Harper & Row, 1983
- Rullière, J.-L.** Essais sur la logique économique de la négociation, thèse d'État, Aix-en-Provence, Univ. d'Aix-Marseille-3, 1987
- Rumelt, R.** Diversification strategy and profitability, *Strategic Management Journal*, (3), 1982, pp.359-369
- Russell, B.** My Philosophical Development, Londres, George Allen & Unwin, 1959
- Russell Hanson, N.** Perception and discovery, San Francisco, Freeman, Cooper and Co, 1969
- Russett, B.M.,** Trends in World politics, New York, Macmillan., 1965

**Russett, B.M.**, Le monde en tranches, in: La comparaison internationale en sociologie politique, Dogan, M., et Pelassy, P., Paris, Litec, 1980

**Rustow, A.** De la corrélation à la causalité, in La comparaison internationale en sociologie politique, Dogan M., Pelassy P., Paris, Litec, 1980, pp. 134-137

## S

**Sachs, I.** L'éco-développement, Paris, Syros, 1998

**Schmalensee, R.** "Inter-industry studies of structure and performance", In Handbook of Industrial Organization, vol 2, North Holland, 1989, pp. 951-1009

**Sagoff, M.** Aggregation and deliberation in valuing environmental goods : a look beyond contingent pricing, in *Ecological Economics*, vol. 24, n° 2-3, 1998, pp 193-213

**Sainsaulieu, R.** L'identité au travail, Paris, Presses FNSP, nv. éd. 1985

**Sainsaulieu, R.** Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Paris, Presses Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1987

**Sainsaulieu, R.; Francfort, I. et alii** Les mondes sociaux de l'entreprise, Paris, Desclée de Brower, 1995

**Sako, M.** Trust and supplier relations : comparisons between Japan, the United States, and the U.K., in Actes du séminaire interdisciplinaire de l'UTC Compiègne, 23/01/1995

**Saloff-Coste, M.** Le management du troisième millénaire, Paris, Trédaniel, 1999

**Saloff-Coste, M.** les horizons du futur, Paris, Trédaniel, 2000

**Salomon, J. J.** Science et politique, Paris, Économica, 1992

**Salomon, J. J. ; Schmeder, G.** Les enjeux du changement technologique, Paris, Économica, 1986

**Sanchez, R.; Heene, A.; Thomas, H.** Dynamics of competence-based competition - Theory and practice In the new strategic management, New York, Pergamon, 1996

**Samuels, W.** Essays on the Economic Role of Government, vol. I : Fondamentals et vol. II : Applications, Londres, MacMillan, 1992



**Samuelson, P. A.** L'économique, Paris, Colin, 1987, version anglaise : Economics, 13<sup>ème</sup> ed., New York, McGraw-Hill, 1989

**Sanchez, Y.** La prise de conscience par la peur: réactions de cadres d'entreprise, mémoire de licence de psychologie sous la direction de la Professeur D. Fabbri-Munari, Genève, Université de Genève - FPSE, 1995

**Santo, V.M., Verrier, P.É.** Le management public, Paris, PUF, 1997

**Sapsford, R.** Evidence, In Issues for Social psychology, Social Psychology, book 4, Buckingham, The Open University Press, 2002, pp. 143-157

**Sauvage, G.** Les marchés financiers. Entre hasard et raison: le facteur humain, Paris, Seuil, 1999

**Sauviat, C.** Qualité et management participatif: théorie et pratiques, un écart significatif, thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de M. GUILLAUME de l'Université Paris 9, Paris, 1991

**Sauvin, A., Dind, D. et Vuille, M.**, Recherche-action et travail social, in Revue internationale d'Action Communautaire, vol. 5, n° 45, 1981, p. 58-74

**Savall, H.** Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain, Rapport au 7ème Colloque International du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, organisé par François Perroux et présidé par Jean Piaget, 1977, Revue Économie Appliquée, N° 4, 1978

**Savall, H.** Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail, Préface de F. Perroux, Paris, Dunod, 1979

**Savall, H.** Enrichir le travail humain: l'évaluation économique, Paris, Économica, Préface de Jacques Delors, 1975, nouvelle édition augmentée, Déc. 1989

**Savall, H.** L'intégration de nouveaux critères de gestion et de l'innovation socio-économique, Les cadres et la gestion, numéro spécial, Cahiers de la FNEGE, journée d'études du 26 mai 1983, pp.59-87

**Savall, H.** Germàn Bernacer. L'hétérodoxie en sciences économiques, Paris, Dalloz, 1975

**Savall, H.** De la performance globale: Peut-on synchroniser l'économique et le social?, Conférence à la 16<sup>ème</sup> Université d'été de l'Institut International d'Audit Social, 27 et 28 août 1998, 18 p.

**Savall, H.** Confiance et Gestion, N° spécial XX<sup>ème</sup> Anniversaire, Paris/Grenoble, ISMEA/ PUG, 1998

**Savall, H. (dir)** L'université citoyenne: progrès, modernisation, exemplarité, Paris, Économica, 2003

**Savall, H.; Bonnet, M.** Implementing core strategies in a globalizing economy : a survey of socio-economic experiments, proceeding for The international Federation of Scholarly Associations of Management, 1998 World Congress, 15pages, p. 8

**Savall, H.; Fièrè, D.** Analogies entre la recherche médicale et la recherche-intervention en sciences de gestion, in Actes du congrès international sur les « Méthodes de recherche innovantes », ISEOR-AOM (RMD), IAE Lyon III, 2007, pp. 855-880

**Savall, H., Zardet, V.** Ingénierie stratégique du roseau, Préface de S. Pasquier, Paris, Économica, 1995

**Savall, H., Zardet, V.** La dimension cognitive de la recherche-intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive, Revue Internationale de Systémique, janvier 1995

**Savall, H., Zardet, V.** Maîtriser les coûts et les performances cachés, Prix de management stratégique Harvard l'Expansion, Préfaces de M.A. Lanselle et de J.M. Doublet, Paris, Économica, 1ère éd. 1987, 2ème éd. 1989, 3ème éd. 1995

**Savall, H., Zardet, V.** Le nouveau contrôle de gestion, méthode des coûts-performances cachés, Paris, Éd. Eyrolles- Comptables Malesherbes, 1997

**Savall, H., Zardet, V.** Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique, observer l'objet complexe, Préface du Pr. David Boje, Paris, Économica, 2004

**Savall, H., Zardet, V.** Théorie socio-économique des organisations: impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales, in Actes du Colloque et Séminaire doctoral international sur le développement de l'organisation et du changement, ISEOR-AOM, IAE Lyon 3Lyon, 2006

**Savall, H., Zardet, V.** Émergence des micros-théories psychosociologiques cachées dans la théorie socio-économique des organisations, in Actes des XV<sup>èmes</sup> Journées Internationales d'étude et de recherche de l'Institut de Psychanalyse et du Management, ISEOR-IAE Lyon 3, Lyon, 2006

**Savall, H., Zardet, V. ; Bonnet, M.** "Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique ", par le BIT et l'ISEOR, 182 p., pp. 161-162

**Sbalchiero, P.** Les phénomènes extraordinaires de la foi, Paris, Desclée de Brouwer, 2006

**Schatzman, E.** Science et société, Paris, Laffont, 1971

**Scheer, L.** La démocratie virtuelle, Paris, Flammarion, 1994

**Scheid, J.C.** Les grands auteurs en organisation, Paris, Dunod, 1990

**Schein, E. H. ; Bennis, W. G.** Personal change and organisational change through group methods, New York, John Wiley, 1965

**Schein, E. H.** Organizational culture and leadership, San Francisco, Jossey Bass, 1986

**Schein, E.H.** Organizational Culture and leadership, 2<sup>nd</sup> éd. , San Francisco, Jossey-Bass, 1992

**Schelling, T. C.** The strategy of conflict, Oxford, Oxford University Press, 1976

**Schendel, D.E. ; Hofer, C.W.** Strategic management. A new view of business policy and planning, Boston, Brown and Co, 1979

**Shiller, R.** Market Volatility, Princeton, The MIT Press, 1989

**Shiller, R.** Irrational Exuberance, Princeton University Press, 2000

**Schneider, B., Brief, A.P., Guzzo, R.A.** Creating a climate and culture for sustainable organizational change, in *Organizational Dynamics*, vol.24, n°4., 1996 (printemps)

**Schneider, B., Shaw ; Beatty** Companies' attempts to improve performance while containing costs : quick fix versus lasting change, , in *Human Resource Planning*, vol. 15/3, 1992, pp. 1-25

**Schon, D. A.** Beyond the stable state, New York, Norton, 1971

- Schonberger, R. J.** Building a chain of customer, New York, Free Press, 1990
- Schonberger, R. J.** Human resource management: lessons from a decade of TQM and reengineering, in *California Management Review*, 36(2), 1994, pp. 109-123
- Schrödinger, E.** L'esprit et la matière, Paris, Seuil, 1990
- Schrödinger, E.** Physique quantique et représentation du monde, Paris, Seuil, 1992
- Schuler, R. S.; Jackson, S. E.** "Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, 1, n° 3, 1987
- Schumpeter, J.** Théorie de l'évolution économique, Texte orig.: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 1934, Paris, Dalloz, 1935
- Schumpeter, J.** History of economic analysis, Oxford, Oxford Univ. Press, 1954
- Schumpeter, J.** Capitalisme, socialisme et démocratie, Paris, Payot, 1990
- Schutz, W.** The Human element, San Francisco, Jossey Bass, 1994
- Schwartz, M.** Power Failure: the inside story of the collapse of Enron, New York, Doubleday, 2003
- Schwartzberg, R-G,** Sociologie politique, Paris, Montchrestien, 1991
- Scott, A. J.** Les régions et l'économie mondiale. La nouvelle géopolitique globale de la production et de la compétition économique, Paris, L'Harmattan, 2000
- Seaman, M.** On the meaning of alienation, *American Sociological Review*, vol. 2, décembre 1959, pp. 783 - 791
- Seaman, M.** Les conséquences de l'aliénation dans le travail, *Sociologie du Travail*, n°2, avril - juin 1967, pp. 113 - 133.
- Sekkiou, L.; Blondin, L.; Peretti, J.-M.** Passion ressources humaines, Montréal, 4L Éditions, 1995
- Selznik, P.** Leadership In administration, New York, Harper & Row, 1957
- Sen, A.** Éthique et Économie, Paris, PUF, 1987, Nouvelle éd. 1993
- Sen, A.** Choice, Welfare, and Development, Oxford, Clarendon Press, 1<sup>ère</sup> éd. 1970, 1999
- Sen, A.** L'économie est une science morale, Paris, La Découverte, 1999
- Sen, A.** Un nouveau modèle économique, Paris, Odile Jacob, 2003

- Senge, P.; alii** The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization, New York, Doubleday, 1994
- Senge, P.** La V<sup>ème</sup> discipline, manuel d'amplification des disciplines de l'organisation apprenante, Paris, First, 2000
- Senge, P. , Kleiner, A. ; Smith, B. ; Ross, R. ; Roberts, C.** La V<sup>ème</sup> discipline, le guide de terrain, Paris, First, 2000
- Senge, P. ; Gauthier, A.** La V<sup>ème</sup> discipline, après l'excellence, l'intelligence, Paris, InterÉditions, 1991
- Sennett, R.** Le travail sans qualité. Les conséquences humaines de la flexibilité, Paris, Albin Michel, 2000
- Sérieyx, H.** Le zéro mépris, Paris, INTER Editions, 1990
- Sérieyx, H.** Le Big Bang des organisations. Quand l'entreprise, l'état, les régions entrent en mutation, Paris, Calmann-Lévy, 1993
- Sérieyx, H.** La nouvelle excellence. Réussir dans l'économie nouvelle, Paris, Maxima, 2000
- Serres, M.** Le passage du Nord-Ouest, Paris, Minuit, 1981
- Servet, J.-M.** L'Euro au quotidien, Paris, Desclée de Brower, 1998
- Servet, J.-M., Maucourant, J., Tiran, A.** La modernité de Karl Polanyi, Paris, L'Harmattan, 1998
- Setbon, M.** Le Principe de précaution en questions, in *Revue française des affaires sociales*, n° 3-4, 1997
- Seurat, R. ; Rougeaux, J.** Intelligence Service et Marketing des Projets Industriels, in *Revue Française du Marketing*, vol. 127-128, 1990
- Sfez, L.** Critique de la décision, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1981
- Shapiro, C.; Varian, H.R.** L'économie de l'information, Bruxelles, De Boeck, 1999
- Sharpe, W. F.** Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risks; *The Journal of Finance*, 19, September 1964, pp. 425-442
- Sherif, M.** Des conflits intergroupe aux tensions internationales, Paris, ESF éditeur, 1971

- Shiba, S. ; Graham, A. ; Walden, D.** Les 4 révolutions du TQM, Paris, Dunod, 1997
- Shiva, V.** Le terrorisme alimentaire. Comment les multinationales affament le tiers-monde, Paris, Fayard, 2001
- Schleifer, A.; Vishny, R. W.** A Survey of corporate governance, in *Journal of Finance*, vol. 52, 1997, p. 737
- Sigyald, H.** Japanese technology and innovation management: from know-how to know-who, New York, Edward Elgar Publication, 1998
- Silvano, J. P.** L'homme et son triangle magique : Survie-Ambivalence-Croissance, Lyon, TCL, 1988
- Silverman, D.** Qualitative Methodology and Sociology. Describing the social world, Aldershot, Gower Publishing Company, 1985
- Simmel, G.** Philosophie des Geldes, Berlin, Duncker & Humblot, 1977
- Simmel, G.** Philosophie de l'argent, trad. de l'allemand par S. Corneille et P. Ivernel, Paris, PUF, 1987
- Simon, H. A.** "Economics and psychology", In **Koch, S.**, Psychology: A study of a science, New York, McGraw Hill, vol VI, 1963, pp. 685-723
- Simon, H. A.** "From substantive to procedural rationality", In **Latsis, S. J.**, Method and appraisal In Economics, Cambridge, Cambridge Univ. Press, 1976, pp. 129-148
- Simon; H. A.** Models of Man, New York, Wiley, 1957, rééd. 1987
- Simon; H. A.** Models of discovery, New York, Reidel, 1977
- Simon; H. A.** Models of thoughts, Yale, Yale University Press, 1979
- Simon, H. A.** The New Science of Management Decision, New York, Prentice Hall, 1960, 1977 ; Le Nouveau Management, trad. F. Arditi, Paris, Economica, 1980
- Simon, H. A.** "Rationality as process and as product of thought", In *American Economic Review*, vol 68, (2) mai 1978, pp. 1-16
- Simon, H. A.** "Rational Decision Making In Business organizations", In *American Economic Review*, vol 69, (4) sept. 1979, pp. 493-513
- Simon; H. A.** Models of bounded rationality, Cambridge, MIT Press, 2 vol, 1982

- Simon, H. A.** Reason in Human Affairs, Stanford (Calif.), Stanford University Press, 1983
- Simon, H. A.** The Sciences of the Artificial, Cambridge, MA, The M.I.T. Press, 1969, 2<sup>e</sup> éd. complétée 1981, trad. 1<sup>re</sup> éd. J.-L. Le Moigne, La Science des systèmes, science de l'artificiel, Paris, éd. de l'Épi, 1984
- Simon, R.** Éthique de la responsabilité; Paris, Cerf, 1993
- Simonet, R.** L'argumentation, stratégies et tactiques, Paris, Éd. d'Organisation, 1990
- Sismodon, G.** L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information, Paris, Million, 2005
- Skalitz, A.** Au-delà des entreprises: les groupes, INSEE Première, n° 836, mars 2002
- Slywotzky, A.; Morrison, D.** La zone de profit, Paris, Village Mondial, 1998
- Snow, C.; Hambrick, D.C.** Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems, in Academy of Management Review, 5, 1980, pp. 527-538
- Snowdon, B.; Vane, H.; Wynarczyk, P.;** A Modern Guide to Macroeconomics. An Introduction to Competing Schools of Thought, New York, Edward Elgar, 1994; La Pensée économique moderne, trad. franç. F. Mazerolle, Paris, Ediscience international, 1997
- Solow, R.** Theory of growth : an exposition, Oxford, Oxford University Press, 1970
- Soussin, F.; Durandin, P.** Le manager initié. L'odyssée métamaoïque d'un chef d'entreprise, Paris, Vetter Editions, 1999
- Spence, A. M.** Market Signaling Transfer In hiring and related screening processes, Boston, Harvard University Press, 1974
- Spinoza, C. ; Flores, F. ; Dreyfus, H. L.** Disclosing. New Worlds, Cambridge, MIT Press, 1997
- Srivastva, S.; Barret, F. J.** The transforming nature of metaphors in ground development: a study in group theory, in Human Relations, vol. 41, 1988, pp. 31-64

- Starbuck, W. H.** Organisations as action generators, in American Sociological Review, 48-1, 1992, pp. 91 – 102
- St-Arnaud, Y.** La personne qui s'actualise, Montréal, Gaëtan Morin, 1982
- St Arnaud, Y.** Devenir Autonome, Montréal, Le Jour Ed., 1983
- St-Arnaud, Y.** L'interaction professionnelle, efficacité et coopération, Montréal, PUM, 1995
- St-Arnaud, Y.** S'actualiser par des choix éclairés et une action efficace, Montréal, Gaëtan Morin, 1996
- Steiger, R.** Pour une conduite humaine, Frauenfeld, Huber, 1992
- Steiner, C.** Des scénarios et des hommes, Paris, Epi, 1984
- Steiner, C.** L'autre face du pouvoir, Paris, Desclée de Brouwer, 1995
- Steiner, P.** La sociologie économique, Paris, PUF, 1995
- Stengers, I.; Schlanger, J.** Les concepts scientifiques, invention et pouvoir, Paris, La Découverte, 1989
- Steininger, D.J.** Why quality initiatives are failing: the needs to adress the foundation of human motivation, in Human Ressource Management, 33(4), 1994, pp. 601-616
- Stevens, R.** Understanding the self. In Social Psychology, book 1, Buckingham, The Open University Press, 2002
- Stevenson, H. H.; Gumpert, D.** "The Heart of Entrepreneurship", in Harvard Business Review, mars-avril 1985
- Stiglitz, J. E.** Equilibrium in competitive insurance markets: an essay on the economics of imperfect information, Quarterly Journal of Economics, n<sup>o</sup> 95, 1976
- Stiglitz, J. E.** Principes d'économie moderne, Bruxelles, De Boeck, 1999
- Stiglitz, J. E.** La grande désillusion, Paris, Fayard, 2002
- Stiglitz, J. E.** Quand le capitalisme perd la tête, Paris, Fayard, 2003
- Stiglitz, J. E.** Un autre monde: contre le fanatisme du marché, Paris, Fayard, 2006
- Strebel, P.;** Breakpoints: how managers exploit radical business change, Boston, Harvard Business School, 1992



**Suavet, T.** La vie économique de l'entreprise, 5<sup>ème</sup> éd., Paris, Éd. Ouvrières. 1984

**Swedberg, R.** Une histoire de la sociologie économique, Paris, Desclée de Brouwer, 1994

**Swedberg, R.** Max Weber and the idea of economic sociology, Princeton University Press, 1999

## T

**Tabatoni, P.** La stratégie industrielle, Cahier de l'ISEA, n° 3, Paris, 1968

**Tabatoni, P. ; Jarniou, P.** Les systèmes de gestion, politiques et structures, Paris, PUF, 1975

**Tardieu, H. ; Guthmann, B.** Le triangle stratégique, Paris, Dunod, 1999

**Tarondeau, J. C.** Le management des savoirs, Paris, PUF, 1998

**Taylor, F. W.** Principes d'organisation scientifique des usines, Paris, Dunod, 1911

**Taylor, F. W.** Shop Management, New York, Harper, 1919

**Teece, D.; Pisano, G.** "The dynamic capabilities of firms: an introduction, Industrial and Corporate Change, (3) 3, 1994, pp. 537-556

**Teller, R.** Essai sur la discontinuité d'exploitation, in Mélanges en l'honneur du Professeur Claude Pérochon, Paris, Foucher, 1995

**Thanheiser, H.** Stratégie et planification allemande, in Revue française de Gestion, n° 21, 1979

**Thaler, R.** Quasi-rational Economics, Russell Sage Foundation, 1991

**Thaler, R.** The winners' curse: Paradoxes and anomalies of economic life, New York, The Free Press, 1992

**Thibon, G.** L'ignorance étoilée, Montréal, Boréal express, 1984

**Thévenet, M.** L'appréciation du personnel, in Encyclopédie du management, Tome 1, Paris, Vuibert, 1992, pp.1-20

**Thiéart, R.A.** New challenges for strategic management, in International Studies of Management and Organization, N° 8(4), 1973

**Thiéart, R. A.** La stratégie d'entreprise, Paris, Édiscience International, 1996

- Thom, R.** Stabilité structurelle et morphogenèse, Paris, InterÉditions, 1972
- Thom, R.** Apologie du Logos, Paris, Hachette, 1990
- Thomas, K.** Conflict and conflict management, in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Marvin Dunnette , Rand McNally, 1975
- Thompson, J.D.** Organizations In Action, New York , McGraw-Hill, 1967
- Thornberry, N.** L'art d'être visionnaire, L'Expansion Management Review, juin 1997
- Thuderoz, Ch., Mangematin, V. et Harrison, D.** La confiance. Approches économiques et sociologiques, Paris, Gaëtan Morin, 1999
- Tichy, N. M.** Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics (Theory TPC), New York, Wiley InterScience, 1983
- Tichy, N. M.; Fombrun, C. J.; Devanna, M. A.** "Strategic human resource management", Sloan Management Review, 23, n° 2, 1982
- Tichy, N. M.; Devanna, M.** The transformational leader, New York, Wiley, 1986
- Tichy, N.; Sherman, S.** Control your destiny or someone else will. How Jack Welch is making General Electric the world's most competitive company, London, Doubleday, 1993
- Tiercelin, C.** C.S. Peirce et le Pragmatisme, Paris, PUF, 1993
- Tindall, C.** Personal construct approach. In **P. Banister, E. Burman, I. Parker, M. Taylor, C. Tindall**, Qualitative methods in psychology, Buckingham, The Open University Press, 1999
- Tindall, C. ; Finlay, L.** The Kelly project, In **M. Keynes**, Social psychology: personal lives, Buckingham, The Open University Press, 2001
- Tissier, D.** Le management situationnel, Paris, INSEP Éditions, 1997
- Toffler, A.** Les nouveaux pouvoirs, Paris, Fayard, 1991
- Toulmin, S.** L'explication scientifique, Paris, Armand Coli, 1973
- Touzard, H.** La médiation et la résolution des conflits, Paris, PUF, 1977
- Travers, M.** Theories of metaphors, on [www.media.mit.edu/people/mt/diss/index/.html](http://www.media.mit.edu/people/mt/diss/index/.html), 1996
- Troelstra, A. S.** Principles of intuitionism, Praeger, New York, 1969

**Tsoukas, H.** The missing link: a transformational view of metaphors in organizational science, in *Academy of Management Review*, vol. 16 (3), 1991, pp. 566-585

**Turcotte, P.** Qualité de vie au travail: anti-stress et créativité, Montréal, Agences d'Arc, 1983

**Tywoniak, S. A.** Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?, in Laroche, H. ; Nioche, J.-P. ; *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert, 1998, pp. 166-204

## U

**UNEDIC** Vingt ans de CHST, Rapport du Conseil Économique et Social, octobre 2001

**U.N.E.S.C.O.**, Rapport mondial sur l'éducation, Paris, U.N.E.S.C.O., 1993

**U.N.E.S.C.O.** Rapport mondial sur la science, Paris, U.N.E.S.C.O., 1998

**Upinsky, A.-A.** La perversion mathématique : l'œil du pouvoir, Paris, Éd. Du Rocher, 1985

## V

**Vandangeon-Derumez, I.** La dynamique des processus de changement, Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université de Paris Dauphine, 1998

**Van den Bergh, J. C.** Handbook of Environmental and Resource Economics, San Francisco, W. H. Freeman, 1999

**Van den Bulke, P.; Momène, I.** Le management relationnel, Paris, INSEP Éditions, 1999

**Van de Ven, A.H., Poule, M.S.** Explaining development and change in organisations, in *Academy of Management Review*, 20(3), 1995, pp. 510-540

**Van Esbroeck, M.,** Herméneutique, structuralisme et exégèse, Paris, Desclée de Brouwer, 1969

- Van Trier, W.E.**, Actualités bibliographiques: la recherche-action, in *Déviance et société*, vol.4, n° 2, 1980, p. 171-193
- Valéry, P.** Cahiers (édition établie, présentée et annotée par J. Robinson), 2 vol., Bibl. de la Pléiade, Paris, Gallimard, 1973
- Vaneigem, R.** Pour l'abolition de la société marchande, pour une société vivante, Paris, Payot, 2002
- Vaneigem, R.** L'Ère des créateurs, Bruxelles, Complexe, 2002
- Varela, F.** Principles of biological autonomy, Amsterdam, North Holland, 1979
- Varela, F.** Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant, Paris, Seuil, 1989
- Varela, F.** Connaître: les sciences cognitives, tendances et perspectives, Paris, Seuil, 1989
- Varela, F., Thomson, E., Rosch, E.** L'inscription corporelle de l'esprit, Paris, Seuil, 1993
- Vassal, O.** Crise du sens, défis du management, Paris, Village Mondial, 2005
- Vattimo, G.** Éthique de l'interprétation, Paris, Découverte, 1991
- Verstraete, T.** Les fondements organisationnels et culturels du changement, in *le changement et la gestion* sous la direction de Jean Beucher, Paris, SÉFI, 2003
- Vézina, J-F.** Les hasards nécessaires, Paris, L'Homme, 2002
- Vickers, G.** The art of judgment, Londres, Methuen, 1965
- Vidal, F., Chapman, R.B., Besseyre des Horts, C.H.** La maîtrise du redéploiement, Paris, Dunod, 1993
- Vigizzi, M. (dir.)** Dix grands Auteurs en économie, Grenoble, PUG, 1995
- Villette, M.** Le manager jetable. Récits du management réel, Paris, La Découverte, 1996
- Villey, D. ; Nême, C.** Petite histoire des grandes doctrines économiques, 2<sup>ème</sup> éd., Paris, Litec, 1985
- Vincent, A.** Concevoir le système d'information de l'entreprise, Paris, Ed. d'Organisation, 1993
- Viveret, P.** Pourquoi ça ne va pas plus mal?, Paris, Fayard, 2005

**Von Bertalanffy, L.** "Théorie générale des systèmes", in Birnbaum, P. & Chazel, F., Paris, PUF, 1975, pp. 359-375

**Von Clausewitz, K.** De la guerre (*Vom Kriege*, 1832-1837), trad. D. Naville, Minuit, Paris, 1955

**Von Forster, H.** On self-Organizing systems and their environments, New York, Pergamon Press, 1960

**Von Glaserfeld** Introduction à un constructivisme radical, in Watzlawick, P., Introduction au constructivisme, Paris, Seuil, 1988

**Von Neuman, J.** Theory of Self-Reproducing Automata, Chicago, University of Illinois Press, 1966

## W

**Wacheux, F.** Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Paris, Économica, 1996

**Waitley, D.** Empires of the Mind: Lessons to succeed in a Knowledge-Based World, London, Nicolas Bratley Publishing, 1995

**Wallerstein, I.** Le système du Monde du XV<sup>ème</sup> siècle à nos jours, t. 1 Capitalisme et économie mondiale (1450-1640), Paris, Flammarion, 1980

**Walliser, B.** Anticipations, équilibres et rationalité économique, Paris, Calmann-Lévy, 1985

**Walliser, B.** L'Économie cognitive, Paris, Odile Jacob, 2000

**Walliser, B.; Prou, C.** La science économique, Paris, Seuil, 1988

**Warfield, J. N.** Societal Systems, New York, J. Wiley & Sons, 1976

**Watson, D.** Individuals and Institutions: the case of work and employment. In **M.**

**Wetherell**, Identities, Groups and Social issues, Social Psychology, book 3,

Buckingham, The Open University Press, 2002, pp. 239-279

**Watzlawick, P.** La réalité de la réalité, Paris, Seuil, 1978

**Watzlawick, P.** Changements, Paris, Seuil, 1981

**Watzlawick, P.** L'invention de la réalité : comment savons-nous ce que nous croyons savoir ? Contribution au constructivisme, Paris, Seuil, 1988

- Watzlawick, P., Fish, R., Weakland, J.** Changements, Paris, Seuil, 1975
- Watzlawick, P.; Helmick Beavin, J.; Jackson, D.** Une logique de la communication, Paris, Seuil, 1976
- Weber, M.** Le Savant et le politique, Paris, Plon, 1959
- Weber, M.** Économie et société, Paris, Plon, 1971
- Weber, M.** L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme, 2<sup>ème</sup> éd., Paris, Plon, 1981
- Weber, R. J.; Perkins, D. N.** Inventive Minds. Creativity in Technology, New York, Oxford Univ. Press, 1992
- Weick, K. E.** The social psychology of organizing, New York, Random House, 1979
- Weick, K. E.** Theory construction as a disciplined imagination, in Academy of Management Review, vol. 14, 1989, pp. 516-531
- Weick, K. E.** Making sense of the organization, Malden, Blackwell Publishers, 2001
- Weick, K. E.** Le sens de l'action, Paris, Vuibert, 2003
- Weill, M.** Le management. La pensée, les concepts, les faits, Paris, A. Colin, 1994
- Weill, B., Hatchuel, A.** L'expert et le Système, Paris, Économica, 1992
- Weiss, P.** Within the gates of science and beyond, New York, Hafner Publ. Co., 1971, trad. J. Rambaud, L'Archipel scientifique, Paris, Maloine, 1974
- Wernerfelt, B.** A resource based view of the firm, In Strategic Management Journal, 5, 1984, pp. 171-180
- Wertheimer, M.** Fundamental Issues in psychology, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1972
- Westley, F.; Mintzberg, H.** "Visionary leadership and strategic management", Strategic Management Journal, vol. 10, été 1989
- Whitman, M.** New World, new rules, Cambridge, Harvard Business School Press, 1999
- Wiener, N.** The Human Use of Human Beings Cybernetics and Society, 4<sup>th</sup> ed., New York, Avon Books, 1970
- Wilber, K.** Une brève histoire de tout, Montréal Boucherville, Éd. de Mortagne, 1997

**Wilden, A.** System and Structure, Tavistock Publ. Ltd., Londres, 1972, trad. G. Khal, Système et structure, Boréal Express, Montréal, 1983

**Williams, B.** Le genre humain, actualisation du futur, Paris, Seuil, 2000

**Williams, J. D.** La Stratégie dans les actions humaines, les affaires, la guerre et les jeux, Paris, Dunod, 1962

**Williamson, O. E.** The economics of organization: the transaction cost approach, in American Journal of sociology, vol. 87/3, 1981, pp. 548-577

**Williamson, O. E.** Opportunism and its critics, New York, Free Press, 1985

**Williamson, O. E.** The Economic Institutions of Capitalism, Managerial and Decision Economics, vol 1-4, 1993, pp. 97-107

**Williamson, O. E.** Les Institutions de l'économie, Paris, Inter-éditions, 1998

**Wilson, R. W.; Schochet G. J.** Moral development and politics, New York, Praeger Publisher, 1990

**Winnicott, D.W.** Jeu et réalité, Paris, Gallimard, 1975

**Winslow, C. D.; Bramer, W. L.** Futurework: Putting Knowledge to Work in the Knowledge Economy, New York, The Free Press, 1994

**Winter, S.** "Four Rs of profitability: Rents, Resources, Routines, and Replication", In Resource-based and evolutionary theories of the firm, **Montgomery C** , Boston, Kluwer Academics Publishers, 1995, pp.147-178

**Winter, S.; Nelson, R.** An evolutionary theory of economic change, Boston, Harvard University Press, 1985

**Wolff, J.** La psychologie économique, Paris, Économica, 1996

**Womack, J.; Jones, D.; Roos, D.** Le système qui va changer le monde, Paris, InterÉditions, 1992

**Woodward, J.** Industrial Organization: theory and practice, Oxford, London, 1965de ceci

**Woolhouse, R.S.** The Empiricists, Oxford, Oxford University Press, 1988

**Wyatt, G.** The Economics of Invention, Brighton, Wheatsheaf, 1986

**Y**

**Yovits, C.; Cameron, S.** Self-Organizing Systems, New York, Pergamon Press, 1960

## Z

**Zaleznik, A.** Human Dilemmas of leadership, New York, Harper & Row, 1966

**Zaleznik, A.** Power and politics In organizational life, in Harvard Business Review, mai-juin 1970

**Zaleznik, A.** managers and leaders: are they different?, in Harvard Business Review, mai-juin 1977

**Zardet, V.** l'efficacité des systèmes d'information opérationnelles et fonctionnelles dans les organisations, in Cahiers de Recherche de l'ISEOR, n° 5, 1983

**Zardet, V.** Des systèmes d'informations vivants: étude des conditions d'efficacité à partir d'expérimentations, Revue Sciences de Gestion, Collection Économica et Sociétés, No 6, 1985

**Zardet, V.** Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise -cas d'expérimentations, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, Lyon, 1986

**Zarifian, P.** L'émergence de l'organisation par processus : à la recherche d'une difficile cohérence, in Cohérence, Pertinence et Évaluation, ECOSIP, sous la direction de **P. Cohendet, J.H. Jacot, P. Lorino**, Paris, Économica, 1999

**Zeliser, V.** Morals and markets : the development of life insurance in the United States, New York, Transaction Press, 1979

**Zeliser, V.** The social meaning of money, New York, Basic Books, 1994

**Ziegler, J.** L'empire de la honte, Paris, Fayard, 2004

**Zohar, D.** The quantum self, New York, W. Morrow and Co, 1990, trad. Franç. Le moi quantique, Paris, Rocher, 1992

**Zohar, D.; Marshall, I.** The quantum society, New York, W. Morrow and Co, 1994

**Zohar, D.; Marshall, I.** SQ, Spiritual Intelligence, the ultimate Intelligence, London, Bloomsbury, 2000

**Zohar, D., Marshall, I.** Spiritual Capital, London, Bloomsbury, 2004



**Zúñiga, R.,** La recherche-action et le contrôle du savoir, in *Revue Internationale*,  
vol. 45, n° 5, 1981, p. 34-45

# Lexique

## A

**Acteur externe:** *toute personne appartenant à l'environnement externe d'une entreprise ou d'une organisation.*

**Acteur interne:** *toute personne appartenant à une entreprise ou une organisation.*

**Acteur :** *toute personne participant à l'activité d'une entreprise ou d'une organisation dans un espace-temps donné. Jouant un rôle, seul ou en groupe, l'acteur « interprète » la pièce dans laquelle il tient un rôle.*

**Adhocratie (adbocracy) :** *ce terme inventé par Warren Bennis puis adopté successivement par Alvin Toffler, Henry Mintzberg et Robert Waterman décrit une structure qui s'oppose naturellement à la bureaucratie. L'adhocratie se caractérise par l'existence de petits groupes, ou d'équipes de projet, pouvant fonctionner librement et de manière transversale dans l'organisation.*

**Agir - Agent :**

*Agir, c'est satisfaire un désir qui n'est pas un manque mais, et dans l'acte même, une puissance.* Évidemment, Machiavel ne croit pas à la déesse Fortune : il nous signifie simplement que l'entrée en politique s'inaugure par l'acceptation d'une déroute de l'intelligence et par une promotion corrélative de la pure volonté d'agir. Parce que la politique est une catégorie autonome lorsqu'on entreprend de la penser, on ne peut dès lors que la raconter, en décrire les arcanes compliquées, l'agir ou en pâtre.

**Agir: premier terme de la praxéologie (Praxa)**

Il est remarquable que le terme de « praxis » entendu dans son sens aristotélicien originel ait été et soit encore aujourd'hui beaucoup plus fréquemment employé que celui de « praxéologie ». C'est, dira-t-on, à juste titre, parce que *la praxis est une manière d'agir*, tandis que *la praxéologie est ou veut être une science portant sur les différentes manières d'agir*. On comprend dès lors que la naissance d'une praxéologie exigeait son dégagement d'une branche de la philosophie bien connue depuis longtemps sous le nom de « morale ». La

morale n'a-t-elle pas été souvent, quoique assez vaguement, définie comme étant *la science de l'action* ?

Seulement, *apprendre à agir signifiait alors apprendre à bien agir*, à éviter de *mal* agir. Tant que la discrimination entre l'agir et le bien agir n'était pas clairement faite, la morale demeurait la seule branche du savoir portant sur l'action humaine. Si très généralement *on définit l'action par la recherche et l'agencement de moyens en vue de réaliser une fin, encore faut-il savoir pourquoi assigner à l'action telle fin plutôt que telle autre*. Le rôle du moraliste est de dire quelles fins sont mauvaises, c'est-à-dire de caractériser celles des valeurs que l'on appelle morales, que l'agent moral doit voir incarner dans la fin dont de ce fait il vise l'atteinte. Il fallait arriver à voir clairement que, *si la morale est une science de l'action, elle n'est que la science de l'action bonne. Or d'autres valeurs que le bien et le mal, notamment l'efficacité*, peuvent et doivent être prises en compte pour donner à l'action humaine un autre objet. Ainsi, pour atteindre une même fin, plusieurs systèmes de moyens peuvent le plus souvent être envisagés ; certains systèmes y conduiront plus vite, plus sûrement : il faut apprendre lesquels. Ce sera l'objet de la praxéologie.

Le terme de pratique (le mot *praxis*, courant en allemand, ne s'emploie en français que depuis peu) se rapporte d'abord à toute activité humaine et s'oppose à la théorie, alors considérée comme abstraite. Comme adjectif, il désigne ce qui est utile ou commode pour une action efficace et caractérise des hommes aussi bien que des procédés, des règlements, etc.

Dans l'usage philosophique, la pratique se distingue de la contemplation tournée vers ce qui est éternel et immuable et n'est donc pas accessible à l'action humaine, qui s'exerce toujours sur un donné changeant et modifiable.

Cependant, cette distinction n'est pas absolue. Étant donné que toute théorie est œuvre humaine et donc une forme d'action qui transforme un donné, celui-ci ne serait-il que l'homme pensant lui-même, un rapport s'établit dans lequel la pratique influe sur la théorie, de même que celle-ci agit sur celle-là. C'est dans le contexte d'une théorie globale qui unit les deux en les opposant (dialectique de l'action et de la théorie) qu'on emploie, surtout dans les écoles marxistes, le terme de *praxis* comme concept supérieur à une opposition inconditionnée, critiquée alors comme mécanique ; mais, même en l'absence de ce terme, le problème de leur action réciproque est omniprésent dans l'histoire de la pensée.

*Le comportement est la manière d'agir*, le genre de transformation qu'opère une chose dans un certain contexte. Ainsi un acide au contact d'un métal se « comporte » de telle ou telle manière. Peut être appelé « comportement » tout changement qui n'est pas seulement subi de

manière accidentelle, mais qui *est caractéristique des propriétés d'un agent ou de la structure interne d'un système* sans être simplement subi de manière accidentelle. Il s'agit donc d'une catégorie plus large que l'action intentionnelle ou comportement dirigé vers un but. L'action pose à l'acteur un problème pratique de décision quant à la fin et aux moyens. C'est pourquoi le mot « action » appartient traditionnellement au vocabulaire de la morale et du droit. Pour souligner le contraste entre l'appréciation normative et la description positive, on a forgé l'expression « science des mœurs ou du comportement ». Tirant au lendemain de la Première Guerre mondiale toutes les conséquences de cette opposition les behavioristes ont rejeté l'idée d'action qui leur paraissait liée à une explication finaliste. Mais le débat entre mécanisme et finalisme laissait dans l'ombre le problème des structures logiques du raisonnement pratique. Les économistes, par exemple, ont à analyser des décisions, des échelles de préférence, des modèles de rationalité de l'action. Aujourd'hui, il est plus communément admis que les sciences du comportement peuvent être des sciences empiriques de l'action. Deux sortes d'arguments peuvent être invoqués en faveur de cette thèse.

### **Agir**

1. effectuer une action, se comporter
2. provoquer un résultat, exercer une influence
3. opérer, avoir un effet pour un médicament

A la forme pronominale :

être question de

être nécessaire, falloir

### **Agent**

1. effectuant une action
2. personne gérant pour le compte d'autrui
3. employé d'un service public ou privé servant d'intermédiaire entre les usagers et sa direction

### **Faire**

1. (dans l'absolu) donner naissance (Dieu fit le ciel et la terre)
2. par extension, familièrement, enfanter pour une femme, une femelle, rendre enceinte pour un homme, un mâle, produire des fleurs, des fruits pour une plante

3. par extension, créer, établir (Garibaldi a fait l'Italie d'aujourd'hui) être l'auteur de (il a fait le dernier film) composer (faire un livre, un tableau)
4. évacuer des matières fécales, des excréments
5. émettre, sécréter (les citrons font du jus, le savon fait de la mousse)
6. fabriquer, construire (l'araignée fait sa toile, le maçon fait une maison)
7. préparer (faire la cuisine)
8. mettre en ordre, nettoyer (faire le ménage, faire les cuivres)
9. étudier (faire ses devoirs)
10. ramasser, récolter (faire du bois, faire les foins)
11. gagner, obtenir (faire de l'or, faire recette)
12. lever, capturer, (faire une nouvelle recrue, faire un prisonnier)
13. résulter (un et un font deux)
14. en médecine, avoir, contracter (faire de la fièvre, faire une dépression)
15. avoir une occupation, un métier (que faites-vous dans la vie ?)
16. parcourir, visiter, écumer (faire tout le chemin à pied, faire les magasins, faire les bistrotts)
17. vendre, distribuer (faire le gros et le détail, faire du prêt-à-porter)
18. mesurer, peser (ça fait six mètres, ça fait deux kilos)
19. imiter, simuler (faire le pitre, faire le malade)
20. tenir un rôle (il fait Sganarelle)
21. transformer (ce que la vie a fait de lui)
22. imaginer, se représenter (on le fait plus fort qu'il n'est)
23. causer, avoir un effet sur (faire le mal, ça ne vous fait rien)
24. servir de (le canapé fait lit)
25. agir (faites-donc !)
26. exprimer par la voix (je m'en vais, fit-elle)
27. paraître, sembler (ce tableau fait très bien dans la cuisine, il fait vieux)
28. (utilisé comme substitut) (tu as payé la note ? non, c'est lui qui l'a fait)
29. (à la forme impersonnelle) exprime les conditions de l'atmosphère, du milieu (il fait chaud, il fait bon vivre ici), le temps écoulé (ça fait deux ans), le constat (ça fait que nous devons partir)

30. (au futur) devenir (il ne fera pas un bon cuisinier)
31. pr. s'améliorer, se bonifier, se former
32. devenir, commencer à être (se faire vieux, sa voix se faisait tremblotante)
33. se rendre (se faire beau, se faire avocat, se faire moine)
34. se tourmenter (se faire du souci)
35. formuler en soi (se faire une raison)
36. (sub.) être à la mode, être en usage (ça se fait à Paris, ça s'est toujours fait)
37. s'habituer (on s'y fait)

Expressions autour de ce mot:

- a) faire boutique mon cul : se prostituer (Afrique)
- b) faire caïman : se relever la nuit pour étudier à la lueur des réverbères (Afrique)
- c) faire le chat : faire l'école buissonnière (Belgique)
- d) faire un tour de lit avec : coucher avec (Canada)
- e) faire ses dents : avoir les dents qui poussent
- f) ça fait deux : à ne pas confondre
- g) ne faire que : ne cesser de, faire seulement
- h) n'avoir que faire de : dédaigner de
- i) se faire à : s'habituer
- j) se faire quelqu'un : familièrement, posséder sexuellement, tuer
- k) être fait pour : être destiné
- l) c'en est fait : c'est terminé

**Agent (suite)** : *la performance par le changement dans l'organisation s'appuie sur des agents. La proximité théorique entre théories du changement organisationnel et le concept de développement confirme le statut des agents de la performance par le changement en sciences de gestion.*

*La proximité conceptuelle entre auteur et agent est importante. Pour F. Perroux, l'agent est une organisation et une individualité ; il vit en société et il décide, c'est-à-dire combine ses variables moyens et ses variables objectifs selon son information et ses potentialités, en recourant à sa mémoire pour former son projet. Le niveau le plus faible est celui de l'unité, alors que les sciences de gestion tentent de formaliser à un niveau encore inférieur celui des*

acteurs. L'apport de F. Perroux est alors considérable. Premièrement, il permet d'envisager une diversité des comportements et des stratégies qui sera largement reprise en sciences de gestion. « Les groupes oligopolistiques, par exemple, ayant épuisé leur énergie de changement, peuvent se satisfaire d'un équilibre plus ou moins durable, qui impose ses propres conditions, ses propres contraintes aux petites et moyennes unités ».

La deuxième idée forte, au sujet des agents du développement, est d'inscrire leur action dans le cadre de relations de pouvoir. « L'économie n'est concevable qu'à partir d'une répartition hiérarchique des rôles sociaux et de l'inégalité en dimension et en pouvoir relatif des unités qui la compose ».

**Alliance** : engagement bilatéral entre 2 parties pour vivre un partenariat, une fidélité réciproque et une capacité à maintenir la relation malgré les frustrations inévitables. Autrement dit, l'alliance est un engagement mutuel à ne pas rompre la relation malgré le degré de frustration éventuellement très élevé qu'elle comportera. L'alliance repose sur une confiance mutuelle des parties, sur des objectifs et une vision partagés.

**Aménagement du temps de travail** : Recherche d'une meilleure répartition du temps de travail en fonction des contraintes de l'organisation, des dispositions légales ou conventionnelles, des aspirations des salariés et des possibilités de négociation. Il regroupe toute une gamme de moyens qui ont en commun de jouer à la fois sur le temps de travail et sur l'organisation du travail. L'aménagement du temps de travail peut se faire selon des modalités d'organisation du temps de travail très différentes les unes des autres : l'horaire individualisée (1973), la semaine comprimée (1978), la modulation et les équipes en fin de semaine (1982), le temps partiel annualisé (1993), le compte épargne temps (1994).

**Analogie** : un rapport de ressemblance établi entre deux ou plusieurs choses ou personnes.

**Anamnèse** : Issu des mots grecs *ána* (remontée) et *mnémè* (souvenir), l'anamnèse signifie le **rappel du souvenir**. Pour Platon, elle est la restauration de l'idée contemplée, avant l'incarnation, par l'âme humaine dans le ciel des idées et dont le souvenir serait resté inconscient sans l'opération de la « réminiscence ». Aristote refuse cette conception de la *theôria* et fait de l'anamnèse la faculté, propre à l'homme, de rappeler volontairement un souvenir d'origine empirique et de le localiser dans le temps. La *mnémè* passe ainsi de la potentialité à l'état d'entéléchie.

C'est à la langue philosophique que les médecins ont emprunté le terme d'anamnèse pour désigner cette partie de l'enquête diagnostique qui reconstitue le passé de la maladie en ayant recours à la mémoire du malade et, par extension, à sa documentation et aux

*indications données par l'entourage. Comme une maladie s'inscrit toujours dans une histoire pathologique et physiologique totale, l'anamnèse doit explorer aussi bien les antécédents personnels du malade que ses antécédents héréditaires, c'est-à-dire parentaux.*

*Le renouveau de la médecine hippocratique et le mouvement psychosomatique ont valorisé depuis un demi-siècle cet aspect de l'acte médical, mais c'est surtout avec la psychanalyse qu'il s'est souverainement imposé, puisqu'on a pu dire que la psychanalyse est une anamnèse prolongée. Si, en effet, le médecin ordinaire se contente de quelques renseignements factuels, le psychanalyste, lui, a forgé un instrument qui oblige le patient à ramener à sa conscience claire et vécue des souvenirs inconscients ; et, si l'anamnèse ne suffit pas à la guérison (due plutôt à l'analyse du transfert et aux abréactions), il n'empêche que, tout au long de son déroulement, la cure est un rappel indéfini, patient, méfiant, critique et rusé de souvenirs que le sujet croyait et voulait perdus.*

*Dans la psychanalyse inspirée de Carl Gustav Jung, l'anamnèse découvre des « archétypes » qui n'appartiennent plus à l'individualité du patient, mais à l'inconscient collectif. En parapsychologie, d'inquiétantes et suspectes anamnèses, obtenues par hypnose, remontent très haut dans la vie du sujet et prétendent même extraire du tréfonds de l'âme des souvenirs de vies antérieures.*

*Pour les mêmes raisons, l'enquête clinique marque une prédilection pour les tests projectifs, qu'ils soient étalonnés de façon précise (comme le test des taches d'encre de Rorschach) ou peu rigoureuse (comme le « test du village » et quantité d'autres épreuves essentiellement qualitatives). Le but est alors moins d'évaluer, au sens strict du terme, que d'impliquer le sujet dans des situations où il révèle des aspects de lui-même qui pourraient n'être pas conscients ou qui, dans un récit sans intermédiaire, seraient masqués par toutes sortes de rationalisations (au sens banal du mot, aussi bien qu'au sens que la psychanalyse a donné à ce terme, qui désigne alors un mécanisme de défense) et, plus communément, par le seul fait que tout sujet s'interprète lui-même en même temps qu'il se raconte. Des remarques semblables peuvent être faites pour l'anamnèse, procédure classique de l'examen clinique. À la lettre, l'anamnèse n'est rien d'autre que la remémoration autobiographique ; mais, si, par le recours à d'autres documents ou par des recoupements successifs, on relève des oublis ou distorsions, volontaires et surtout involontaires, ces indications sont plus précieuses encore que l'établissement des données historiques objectives. Aussi utilise-t-on largement, en psychologie clinique, les situations insolites ou marginales par rapport à celles de la vie quotidienne : la situation psychanalytique d'abord (mais qui mérite à elle seule une longue*



discussion théorique et technique), le « rêve éveillé dirigé » – imaginé par R. Desoille et qui a connu depuis des variantes et des théorisations diverses –, le psychodrame, etc. Dans ce dernier, le sujet joue, avec d'autres sujets et avec l'expérimentateur, un rôle qui lui a été assigné et que l'observateur peut orienter, soit par des injonctions directes, soit par sa propre attitude. De même dans le rêve éveillé, où le sujet construit une histoire imaginaire à partir de conventions qu'on lui fixe et qu'on modifie s'il y a lieu. Mais ces diverses procédures, qu'elles soient ou non d'inspiration directement psychanalytique, ne se limitent pas à des fins diagnostiques : les finalités thérapeutiques ne se distinguent plus du diagnostic proprement dit. On reviendra plus loin sur ce mode de pensée qui institue la psychologie comme connaissance engagée – on dit volontiers action-research ou, d'un point de vue assez différent, « observation participante ».

**Analyse coûts-avantages** consiste à chiffrer les coûts d'une action donnée et à les comparer avec les avantages attendus (qui peuvent être éventuellement chiffrés). C'est un raisonnement de base en économie, puisqu'il consiste à n'engager une action déterminée (par exemple le fait de changer de métier, ou de suivre une formation, ou d'acheter une maison) que si les effets espérés engendrent plus d'avantages que d'inconvénients (ces derniers étant déterminés par les coûts engagés). C'est parce que les agents économiques sont censés déterminer leurs actes à partir d'un raisonnement rationnel de ce type que la science économique peut se prétendre une science, c'est-à-dire une analyse rationnelle visant à engendrer le maximum d'efficacité ou de bien-être. Il va sans dire que la réalité est assez éloignée de ce mode de raisonnement, car les agents s'appuient au moins aussi souvent sur leurs envies, leurs pulsions, leurs habitudes, le mimétisme, etc., pour prendre leurs décisions : c'est ce mode de raisonnement partiellement rationnel qu'Herbert Simon (prix Nobel d'économie en 1978) qualifie de rationalité limitée. En outre, la plupart du temps, comme nul ne sait vraiment ce que lui réserve l'avenir (incertitude du futur), le chiffrage des avantages repose sur des hypothèses souvent contestables.

**Ancrage de carrière ou ancrage professionnel (career anchor)** : ce terme, inventé par Edgar Schein, définit la manière dont les individus apprécient leur situation à l'intérieur de l'entreprise et les éléments qui les encouragent à y faire carrière.

**Annualisation de la durée du travail** : Répartition de la durée du travail sur une base annuelle, avec des alternances de durées hebdomadaires variées et de périodes travaillées ou non travaillées. Elle s'est développée en France dans le cadre des lois Auroux (1982), de la

*loi quinquennale (1993) et des lois Robien et Aubry (1996, 1998, 1999) de réduction de durée du travail.*

**Anticipation** *anticiper, c'est tenter de savoir quelque chose avant tout le monde (un prix, une récolte, une évolution, le résultat d'une élection, etc.). Cela repose sur des techniques d'observation et d'analyse des informations. Mais toute anticipation est forcément entachée d'incertitude : même si l'on a toutes les raisons de penser que la situation évoluera de telle ou telle manière, il existe mille grains de sable potentiels qui peuvent contribuer à modifier les choses du tout au tout. C'est pourquoi toute anticipation est toujours un pari.*

**Anticipations rationnelles** *le courant des anticipations rationnelles (représenté notamment par Thomas Sargent et Robert E. Lucas Jr., qui a obtenu le prix Nobel en 1995) ne prétend pas que l'on puisse éliminer l'incertitude, mais que les agents utilisent toute l'information dont ils disposent pour anticiper. Et que, ce faisant, ils convergent vers une même attente : si l'Etat, par exemple, s'efforce de leur faire croire qu'il est possible de dépenser plus tout en réduisant les impôts, ils n'y croiront pas, car les expériences passées montrent que les affirmations de ce type se sont toujours soldées par une hausse des impôts, hausse à laquelle ils vont se préparer en dépensant moins. Résultat : même si, effectivement, l'Etat s'apprêtait à réduire les impôts pour relancer l'activité en gonflant la dépense privée, le comportement spontané des agents, guidés par leurs anticipations rationnelles - moins de dépense privée -, va annuler l'effet engendré par l'action publique. Ce qui revient à dire que la politique économique est impuissante, qu'elle est paralysée par les adaptations des agents en raison de leurs anticipations rationnelles. Mieux vaut laisser faire que tenter de faire quelque chose qui sera presque toujours condamné à l'échec : le courant des anticipations rationnelles modernise la vieille analyse libérale du laisser-faire.*

**Apprentissage organisationnel (organizational learning)** : *faculté d'implanter, de maintenir et de développer des normes de fonctionnement d'une entreprise ou d'une organisation par rapport à son environnement global (interne et externe) pour satisfaire la recherche d'un équilibre par rapport à un fonctionnement souhaité.*

*Notons encore que la notion d'apprentissage organisationnel connaît depuis plusieurs années un succès certain dans la littérature en management stratégique et contribue à alimenter un débat théorique important. Si le concept d'apprentissage n'est pas nouveau, sa transposition de la sphère individuelle à la sphère des organisations est plus récente. L'importance croissante de la notion d'apprentissage organisationnel peut selon nous être interprétée à la lumière de la théorie des ressources en management stratégique. Ce courant de recherche, en*

*pleine expansion, réhabilite d'une certaine manière, le rôle du leadership, dans sa capacité à construire et concrétiser une «intention» ou une «vision» stratégique de l'utilisation des ressources et de les rendre au mieux non-substituables, non-transférables et non-imitables.*

*Notre réflexion sur les processus d'apprentissage de l'Auteur (versus celui de l'acteur) a pour ambition, dans ce cadre, de permettre aux entreprises de développer ex ante des compétences distinctives, et non plus seulement de s'adapter ex post aux contraintes de leur environnement. La capacité des entreprises à réaliser un apprentissage rapide et efficace s'affirmerait ainsi comme un facteur majeur de compétitivité. C'est bien une capacité d'expérimentation permanente et d'investigation du fonctionnement organisationnel qui semblent en jeu.*

**Apprentissage par l'action (action learning) :** *inventé par le britannique Reg Revans, ce système de formation au management repose sur le principe d'échange d'information et de discussion entre dirigeants en activité à partir de leurs expériences pratiques.*

*Apprentissage : assimilation structurée des connaissances acquises dans l'exécution actuelle de l'activité professionnelle et personnelle et réutilisables ultérieurement dans l'activité professionnelle et personnelle.*

**Aspiration:** *on parlera de niveau d'aspiration, notion utilisée par Kurt Lewin pour l'analyse de l'influence du succès et de l'échec sur les conduites. On ne peut parler de succès et d'échec pour un individu que par rapport à un but qu'il s'est fixé, par rapport à un niveau de performance qu'il s'est donné comme objectif à atteindre : on appelle « niveau d'aspiration » ce but momentané par rapport auquel l'individu apprécie sa performance. On distingue souvent le but idéal et le but réaliste : le premier désigne ce que l'on souhaite pouvoir atteindre ; le second ce que l'on s'attend à atteindre en fait. Dans ce dernier cas, on parlera de niveau d'expectation et l'on réservera l'appellation « niveau d'aspiration » pour la situation où il s'agit du but idéal. La différence entre niveau d'aspiration et niveau d'expectation est faible chez certains individus, mais elle est très grande chez d'autres.*

**Asymétrie d'informations** *désigne la situation d'un marché dans lequel une des parties prenantes détient une information que les autres ignorent ou dont ils ne sont pas persuadés. Par exemple, le vendeur d'une voiture en connaît les points faibles, mais peut se garder de les révéler aux acheteurs potentiels, en espérant que ceux-ci ne les remarqueront pas. Les asymétries d'informations sont légion : sur le marché du travail, par exemple, l'employeur ignore les capacités réelles des candidats à l'embauche qui se présentent devant lui, les sociétés d'assurances ignorent si les clients qui veulent s'assurer sont de bons ou de mauvais*

risques, etc. Pour se prémunir contre ces asymétries, de nombreuses possibilités sont ouvertes : l'employeur se fiera aux diplômes, à l'origine sociale, essaiera d'obtenir des informations par les anciens employeurs, mettra en place une période d'essai, etc. Mais lever l'ensemble de l'asymétrie d'informations avant de prendre une décision coûte cher et est parfois impossible. Dès lors, le marché ne fonctionne plus comme le prévoit la théorie, puisque l'information est inégalement répartie entre les acteurs.

**Auteur** : toute personne à la source de la réalisation d'une œuvre dans une activité ; assumant son identité, sa fonction et ses responsabilités en exprimant sa créativité ainsi que son engagement avec autonomie dans un espace-temps stratégique. En faisant preuve d'autorité et de sagesse, il s'appuie sur des principes de cohérence et de confiance afin de s'engager dans des démarches de progrès, de maturation et de motivation pour son évolution et celle du groupe, et dont les finalités sont collectives et/ou personnelles.

**Autonomie** : l'autonomie est une manière d'agir conduisant à un résultat par des moyens parfois différents de ceux qui ont été prévus, l'autonomie c'est tout ce qui permet aux agents de passer des instructions aux résultats par adaptation ou invention.

**Autorat socio-économique** : paradigme socio-économique se basant sur :

- un modèle            systémique et constructiviste de gestion ;  
pour l'élaboration de savoirs (connaissances et pratiques) et  
pour le management stratégique des avoirs et des ressources ;  
ainsi que pour le développement personnel et des dynamiques de groupes  
psycho-socio-économiques ;
- une méthode        quadripolaire de recherche de type action-intervention;
- un mouvement      caractéristique d'évolution et de maturation en spirale : l'« ascendance  
Autorale »;
- une stratégie        d'Auteur, se basant sur :
  - L'ingénierie stratégique selon l'ASE (Analyse Socio-Économique);
  - Le Quadrivium Autoral sous forme de ses variables de gestion et  
d'évaluation (Cohérence, Confiance, Performances et Croissance) ;
  - La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises et des organisations) ;
  - Le développement Soutenable, Durable et Équitable (SDÉQ).

**Autorité** : l'autorité vient du latin « auctoritas, auctor », qui garantit, qui donne la permission de, le pouvoir de commander, de prendre des décisions, le droit de... C'est ce qui rend possible, qui s'appuie sur, qui aligne et qui s'exerce. L'autorité influence la conduite, les comportements et leurs réalisations. C'est dire que l'assise psychique de l'autorité ne

*peut pas être uniquement découverte par la seule analyse des psychologies individuelles. Elle se situe dans une relation entre le commandement et les conduites, entre la source, les compétences motrices et l'action, ce qui permet de considérer l'autorité comme un phénomène social d'interactions. L'autorité est le pouvoir d'obtenir, sans recours à la contrainte physique, un certain comportement de la part de ceux qui lui sont soumis. En excluant l'intervention de la force, cette définition fait ressortir le caractère psychique, la détermination personnelle et le rapport social qui s'attachent au phénomène de l'autorité : toute autorité suppose altérité et responsabilité.*

*L'autorité est donc une qualité de référence ainsi que d'expertise qui vise l'efficacité. Elle s'exprime par une ascendance de la dépendance via l'autonomie vers la sagesse. Pour ce faire, elle peut être représentée par un tableau avec 4 niveaux logiques correspondant à 4 éléments distinctifs appelant 4 compétences motrices y relatives :*

<i>Niv. Logiques</i>	<i>Les 4 Domaines d'Action</i>	<i>Les 4 Compétences Motrices</i>
<i>1. Pragma</i>	<i>Le traitement, l'interaction</i>	<i>Les compétences dispositionnelles / relationnelles (Appropriation, savoirs &amp; SIOFHIS)</i>
<i>2. Dogma</i>	<i>L'œuvre, le rôle</i>	<i>Les compétences organisationnelles (Appui, réf. et sens, les lois, principes et valeurs)</i>
<i>3. Praxa</i>	<i>L'action, la technologie</i>	<i>Les compétences pratiques (Application, adaptation, concepts &amp; applicatifs tech.)</i>
<i>4. Doxa</i>	<i>L'analyse, le jugement</i>	<i>Les compétences stratégiques (Alignement, décision, planification et pilotage)</i>

**Avantages comparatifs :** *une entreprise détiendra un avantage comparatif par rapport à d'autres si ses coûts de production sont moindres.*

**Avantage concurrentiel (competitive advantage) :** *l'avantage concurrentiel est l'un des facteurs résultant de la mise en œuvre d'une stratégie concurrentielle, qui permet à une entreprise de gagner des parts de marché sur ses concurrents. Michael Porter a mis au point une formule très perfectionnée pour déterminer comment les entreprises et les pays peuvent obtenir des avantages concurrentiels.*

**Avantages distinctifs :** *les avantages distinctifs, pour leur part, sont orientés vers la mise en place de liaisons entre les différentes compétences de l'entreprise. C'est dans la densité de ce maillage que se lit la caractérisation de l'avantage distinctif.*

**Avis d'expert :** *analyse au second degré de la situation diagnostiquée. L'objet de l'avis d'expert est de mettre l'accent sur les principaux dysfonctionnements auxquels l'entreprise est relativement peu sensible. 31 comprend deux volets : la hiérarchisation de l'effet-miroir, qui classe les idées exprimées par les acteurs internes paraissant importantes à l'intervenant-chercheur ; l'expression du non-dit qui comprend qui comprend les dysfonctionnements non*

*ou peu exprimés spontanément par les acteurs mais captés par observation directe de l'intervenant.*

## **B**

**Besoin** au sens économique du terme, désigne tout sentiment de manque ou d'envie susceptible de déboucher sur un achat. Mais seuls les besoins solvables débouchent effectivement sur un achat. Les autres demeurent insatisfaits, faute de pouvoir d'achat.

*La notion de besoin économique a un sens restrictif, puisqu'elle écarte tout ce qui n'est pas susceptible de donner naissance à une demande marchande. Ainsi, les besoins affectifs - dont on connaît l'importance depuis Freud - ne sont pris en compte par l'économiste que lorsqu'ils sont susceptibles de donner naissance à une demande de biens ou de services (consultation de psychanalyste, prostitution, fête des mères, etc.). Même ce sens restreint a donné naissance à une énorme littérature, qui a notamment tenté de classifier les besoins selon leur ordre d'urgence : il y aurait les besoins primaires, correspondant à des biens ou à des services indispensables à la vie (nourriture, logement, vêtements), le reste constituant un ensemble hétérogène de besoins appelés secondaires.*

*Le père Lebreton (dominicain, fondateur d'Économie et d'Humanisme) a, pour sa part, classifié les besoins en trois catégories : les besoins primaires sont ceux qui relèvent de la nécessité et de la dignité ; les besoins secondaires correspondent au confort ; les besoins tertiaires au dépassement. Seuls les seconds, selon le père Lebreton, donnent naissance à une intervention marchande : sous l'influence des firmes capitalistes, ils ont donc eu tendance à se développer au-delà du souhaitable et à réduire au contraire l'économie humaine, celle qui se préoccupe des besoins primaires et tertiaires.*

*L'analyse de l'entreprise a donné naissance à un autre classement, effectué par Abraham Maslow, un psychosociologue américain. Il part des besoins de base (les premiers cités) et va vers des besoins de plus en plus élaborés : besoins physiologiques (manger, dormir...), besoins de sécurité (stabilité, protection, dépendance...), besoins sociaux (appartenance, aide, affection...), besoins d'estime (confiance en soi, indépendance, prestige...), besoins d'accomplissement (épanouissement, créativité). Selon Maslow, ce n'est que si les besoins immédiatement inférieurs sont satisfaits que l'individu recherche la satisfaction de besoins supérieurs.*

Tous ces classements, pour intéressants qu'ils soient, posent en fait autant de problèmes qu'ils contribuent à en résoudre. La façon de satisfaire un besoin, c'est-à-dire le passage entre un sentiment (manque, envie, désir, attrait; naturels ou pas, traduisent un état d'insatisfaction menant à une frustration) et une marchandise ne dépend pas seulement du pouvoir d'achat disponible, mais aussi de la culture dans laquelle on baigne : se nourrir peut se faire à l'aide d'un bol de riz ou d'un bifteck. Il n'y a donc pas de liaison directe besoin-bien, mais une liaison indirecte besoin-culture-bien. Et la culture elle-même est largement le produit d'une norme, en même temps qu'elle contribue à définir la norme : dans une société où une partie importante de la population est nomade, loger sous une tente n'apparaît pas comme discriminant. Mais cela le devient lorsque la population se sédentarise. **Si bien que la notion de besoin, parce qu'elle est qualitative (renvoie aux notions de l'utile, de la nécessité et de l'indispensable) et qu'elle se traduit en demandes évolutives et différenciées, est une notion malcommode à utiliser. Elle renvoie plus à un jugement de valeur implicite qu'à une réalité observable.**

**Bilan sociétal** à ne pas confondre avec le bilan social, ce document s'efforce de mesurer les incidences de la vie de l'entreprise sur la société, soit du point de vue de l'environnement (rejets polluants, consommation de matières non renouvelables), soit du point de vue social (emplois induits, salaires et conditions de travail chez les sous-traitants), soit du point de vue fiscal (montant des ressources que l'entreprise verse à la collectivité). Il s'agit de cerner l'apport effectif (et pas seulement marchand) que telle entreprise effectue au bénéfice ou au détriment de la société dans son ensemble.

Document non obligatoire, le bilan sociétal a été lancé dans le monde des entreprises de l'économie sociale, avec l'idée de montrer que l'exigence de rentabilité pouvait s'accompagner de pratiques très différentes selon les entreprises.

## C

**Capital** : dans le sens le plus fréquent, qui est le sens financier, le capital désigne une somme d'argent placée, susceptible de rapporter des intérêts (s'il s'agit d'un prêt) ou des dividendes (s'il s'agit de titres de propriété). Par extension, le terme en est venu à désigner les apports de fonds que les copropriétaires d'une société effectuent au titre de leur propriété (capital au sens comptable), puis les équipements utilisés par l'entreprise pour produire (capital au sens technique) et enfin, dans le langage marxiste, le rapport de propriété qui permet aux

membres d'un groupe social (la bourgeoisie) d'acheter des moyens de production (travailleurs, ou capital variable, car ils créent de la plus-value, c'est-à-dire engendrent une valeur supérieure à ce qu'ils ont coûté, ou équipements, matières ou produits semi-finis, appelés alors capital constant parce qu'ils ne sont pas créateurs de plus-value, leur valeur initiale étant simplement incorporée dans le produit en cours d'élaboration).

Cette pluralité de sens ne facilite pas la compréhension du terme. Mais on voit bien qu'il existe de nombreuses relations entre les différents sens. Le capital (aux sens technique, financier ou marxiste) permet de mettre en oeuvre une production, donc engendre des revenus, lesquels sont l'objet d'une répartition plus ou moins conflictuelle entre ceux qui travaillent et ceux qui possèdent. La question débattue par les théoriciens concerne le caractère productif du capital.

Pour les marxistes, les choses sont claires : seul le travail crée de la valeur, et si le capital engendre un revenu, ce ne peut être qu'au détriment de ceux qui, en travaillant, ont créé de la valeur. Pour les économistes néoclassiques, le capital est un facteur de production au même titre que le travail, de même que, dans la chasse à l'ours, le fusil participe au résultat au moins autant que l'adresse de celui qui le manie. Ces économistes estiment donc que chaque facteur de production doit recevoir une contribution mesurée par sa productivité marginale, c'est-à-dire le surplus de production occasionné par l'utilisation d'une unité supplémentaire du facteur de production concerné, les autres facteurs de production demeurant en quantité inchangée. C'est, selon eux, ce qui se passera si on laisse jouer librement et totalement la concurrence : les forces du marché tendront à affecter à chaque facteur sa juste part, si bien que la concurrence engendre le fonctionnement optimal du système économique. Voir aussi accumulation du capital.

**Capital socio-économique:** dans la sociologie de Pierre Bourdieu, désigne les atouts matériels dont dispose un individu pour s'assurer d'une place sociale dans la société.

Capital culturel et capital économique constituent les deux sortes fondamentales de capital, c'est-à-dire d'atouts dont dispose une personne pour se faire une place dans une société déterminée. Mais, alors que le premier nécessite un travail, un effort, ne serait-ce que pour réussir ses examens, le second est généralement le fruit d'un héritage (d'où l'expression " être né avec une cuillère d'argent dans la bouche ").

**Capital Humain:** terme inventé par **Théodore Schultz** et popularisé par **Gary Becker**, tous deux professeurs à l'université de Chicago et tous deux prix Nobel d'économie. Il y a constitution de capital humain toutes les fois qu'un homme acquiert des connaissances ou un



*savoir-faire qui améliorent son efficacité productive (par exemple en lui permettant de travailler sur des machines plus complexes). Le capital humain s'acquiert de deux façons :*

*160 soit par l'expérience (ce qui explique qu'une personne ayant de l'expérience est mieux payée qu'un débutant),*

*161 soit par la formation, l'apprentissage.*

*Comme la constitution de capital humain rend ceux qui l'acquièrent plus productifs, elle engendre une augmentation de leurs revenus. Il s'agit donc d'un investissement, exactement comme l'investissement en équipements productifs : chacun calcule le coût de l'investissement (le temps passé en formation, par exemple, et la renonciation à un salaire que cette formation implique) et le rendement de cet investissement (le flux de revenus supplémentaires que cela engendrera). Et chacun peut donc déterminer, en fonction de ses facilités personnelles et du risque d'échec dans la formation, quelle durée et quel type de formation rapporteront le plus, et jusqu'où il est intéressant de se former.*

*La théorie du capital humain est fondamentalement néoclassique, puisqu'elle fournit une base rationnelle et individualiste à la décision de poursuivre ou non des études. On comprend qu'elle ait suscité des réserves chez nombre d'économistes, qui, tout en reconnaissant que la formation est génératrice de gains de productivité, sont dubitatifs sur le fait que la formation obéisse à un calcul coûts/avantages de type individuel. Cela revient à gommer tout déterminant social ou collectif, et à reconnaître implicitement que ceux qui continuent leurs études sont les plus doués. Reste que l'analyse souligne un point intéressant : le capital humain appartient à la personne et ne peut être approprié par l'institution qui l'emploie. On comprend peut-être mieux ainsi les réticences des entreprises à financer la formation continue, puisqu'elles risquent de voir l'investissement consenti (le coût de la formation) leur échapper au profit d'un concurrent qui ne l'aura pas financée et qui en tirera avantage.*

**Capital social :** *terme de comptabilité désignant les apports initiaux effectués par les copropriétaires d'une société (copropriétaires que, en droit commercial, on appelle les "associés", d'où le qualificatif de social) en contrepartie des actions matérialisant leur copropriété de la société. Au sens sociologique (développé notamment par Robert Putnam, un sociologue américain), le capital social désigne l'ensemble des réseaux, familiaux, amicaux, professionnels, de proximité..., auxquels un individu participe et dont il peut recevoir des informations ou des aides en cas de besoin.*

*Le capital social (au sens économique du terme) est, au départ de la société, fixé à un certain montant : c'est son nominal. Si la société fonctionne bien et dégage des profits dont une*

*partie sont réinvestis, sa valeur marchande va augmenter et, du même coup, les actions vont prendre de la valeur : la valeur marchande de ces actions diffère alors de leur valeur nominale, c'est-à-dire du montant initial pour lequel elles ont été souscrites. L'évolution inverse est évidemment possible, si la société perd de l'argent. Mais, dans tous les cas, une dissociation s'opère entre un capital social, dont le montant dans les comptes de la société est toujours fixé à sa valeur nominale (d'émission initiale), et la valeur effective des actions. Cette dissociation est facile à mesurer en Bourse, puisque les actions y sont cotées. La multiplication du nombre d'actions par leur cours coté permet d'obtenir ce qu'on appelle la capitalisation boursière, laquelle diffère généralement du capital social.*

*Lorsqu'une société augmente son capital social en émettant de nouvelles actions, elle peut choisir plusieurs solutions :*

*162 soit elle distribue à ses actionnaires une nouvelle action gratuitement (ou pour un montant faible) pour  $x$  actions détenues : ces émissions gratuites permettent de matérialiser les plus-values potentielles engendrées par l'enrichissement de la société. Cela ne change généralement rien à la capitalisation boursière, puisque cette dernière est calculée à partir d'une cotation qui tient compte de ces plus-values. Mais l'actionnaire, symboliquement, a le sentiment de participer concrètement à l'enrichissement de la société, d'en recevoir un avantage ;*

*163 soit elle fait payer les actions nouvelles à leur valeur marchande, ce qui peut entraîner le paiement d'une prime d'émission pour tenir compte du fait que cette valeur marchande est bien supérieure à la valeur nominale. Par exemple, chaque action de 10 euros (en nominal) sera vendue 50 euros (soit 40 euros de prime d'émission). Cette solution est évidemment intéressante, puisqu'elle permet à la société de collecter des apports nouveaux à leur valeur de marché, donc de concrétiser la plus-value dont elle est l'objet.*

*Au sens sociologique, le capital social désigne la capacité d'une personne à mobiliser, grâce à ses connaissances, des ressources diverses ou, tout simplement, à se sentir bien intégré dans la société dans laquelle il vit. A l'inverse, la faiblesse de capital social participe d'une forme d'isolement relationnel, qui peut être ressentie comme une mise à l'écart.*

**Capital symbolique** : *concept sociologique avancé par Pierre Bourdieu pour désigner le fait que la disposition de capital (économique ou culturel) fournit à celui qui le possède une crédibilité, une surface, une autorité qui lui permettent de disposer d'atouts maîtres pour accéder à une position sociale acceptée et reconnue par les autres. Le capital symbolique est donc une façon de se faire reconnaître et légitimer dans la position que l'on occupe. Par*

*exemple, un manager qui gère une entreprise qui ne lui appartient pas est moins accepté que s'il possède personnellement la quasi-totalité du capital social de cette société.*

**Champions:** dans « *In Search of Excellence* » [Le prix de l'excellence], Peters et Waterman appellent « champions » ces individus influents que l'on rencontre généralement dans des entreprises tournées vers la recherche, dont le soutien peut assurer la réussite d'un projet ou d'une invention. Une entreprise possédant de tels champions a toutes les chances d'obtenir un brevet d'« excellence ».

**Changement :** *par définition, le changement est:*

164 **une transformation**, une altération, un devenir ou **une évolution** pour une personne, une chose, un événement;

165 le fait **de remplacer une chose par une autre**, une personne par une autre; **d'effectuer une correspondance**;

166 une mutation, une modification, un transfert impliquant une **dynamique rendant différent**;

167 un dispositif, mécanique ou autre, permettant de déplacer, de changer (changement de vitesse).

*Le changement en tant que transformation est un principe. Son existence et ses effets sont donc certains, ce qui est variable ce sont ses expressions (eg. métamorphose, changement radical, dynamique, etc...) et son ampleur. **Le changement** (en tant que principe) **et l'échange** (eg. avec les caractéristiques de semi perméabilité et l'osmose) **sont les deux principes, les piliers fondateurs de la vie et de son évolution.** Le changement dépend du niveau de complexité contingente mais aussi d'un certain nombre de facteurs, tels la structure organisationnelle et humaine, les différentes caractéristiques psychosociales, le fonctionnement et les dimensions humaines organisationnels, la temporalité, les opportunités ainsi que les capacités de changement des individus et de l'organisation. **Le changement est fondamentalement paradoxal, car il implique l'obligation d'évoluer, de se transformer, une personne ne veut perdre quelque chose ni savoir altérer.** Ce qui provoque inévitablement du stress, des résistances et des transferts à taux extrêmement variable. Ainsi Il en va comme de la marche et de la bicyclette, si l'on veut aller en avant et garder l'équilibre, il faut bouger !*

*il existe plusieurs types de changement :*

- **De type 0 :** *il s'agit d'intervenir sur les éléments de l'environnement du manager stratégie, système, structure et organisation.*

- **De type 1** (correspondant à la catégorie de changement de l'École de Palo Alto) : il s'agit de conduire un changement quant aux comportements managériaux. Les éléments que l'on trouvera dans cette catégorie peuvent être par exemple le style de management du client, son écoute et son mode de communication, sa capacité de travail en groupe, l'identité managériale.
- **De type 2** (Le changement de type 2 dans l'École de Palo Alto englobe ce que nous appelons dans l'école CT les niveaux 2, 3, 4 et 5) : il s'agit de conduire un changement sur les attitudes, les croyances, les valeurs, les systèmes de représentation. Ce type de changement conduit souvent à une remise en cause de son propre scénario et une redécision (type 3).
- **De type 3** : un changement de type 3 touche la structure profonde de la personne. Il comprend des éléments identitaires de la personne tels que son système de défense et ses blessures, son histoire, son inconscient, son corps et ses émotions. Le type 3 est du ressort du travail thérapeutique et ne doit pas être traité en coaching.
- **De type 4** : il s'agit de développer la partie positive de la personne. Dans la vision humaniste, on parlera du Prince toujours en croissance et qui désire sans cesse de se développer.
- **De type 5** : dans une perspective chrétienne et plus spécifiquement paulinienne (Saint Paul), la personne se sépare en deux, le vieil homme et l'homme nouveau. Le développement de type 5 correspond à faire grandir le divin en nous, c'est-à-dire l'homme nouveau qui correspond à l'homme qui accueille l'éveil et développement de son âme.

*Le changement a toujours conduit les activités humaines, il n'a jamais cessé d'exécuter son œuvre, mais parfois les hommes veulent ignorer. Cependant il est au cœur de nos analyses, la référence constante de nos décisions et le moteur de nos actes.*

*D'une façon résumée : changer radicalement de regard sur le monde et sur soi-même, observer, accueillir sans crainte la mutation que nous vivons. Cette mutation est en effet exceptionnelle, dans sa rapidité et sa profondeur, telle que l'humanité n'en a pas connu depuis la révolution néolithique, l'apparition de l'agriculture.*

*Depuis que l'homme est sorti du Paradis, abandonnant la prise sur le tas, la chasse et la cueillette, comme mode exclusif d'approvisionnement, pour collaborer avec la nature et en extraire d'abord principalement ses ressources alimentaires, 8 000 ans environ avant J-C, il*

*s'est donné un défi: la lutte contre la rareté matérielle. Depuis lors il n'a cessé de s'organiser pour surmonter ce défi, culturellement, techniquement, socialement: guerres pour agrandir les territoires productifs, appropriation de la terre source de production, outils et processus de production, esclavage, servage. Jusqu'à la révolution industrielle, le machinisme et le salariat. Insistons sur le fait qu'avec le salariat l'homme échappe en principe à la strict condition sociale dépendant de sa naissance : il est libre de trouver un employeur et de contracter.*

*Le type de contrat qui se généralise à la satisfaction des deux parties, le patron et le salarié, est le fameux contrat de travail à durée indéterminée. En effet, le patron veut s'assurer que les salariés, seront là présents en permanence à la disposition des machines coûteuses, rivés à leurs postes. Il craint que ses employés, venant des campagnes où le temps de travail était fluctuant, lié aux saisons, au soleil et aux caprices de la météo, soient rétifs à la contrainte rigide d'un temps de travail immuable, et à l'immobilité qu'imposait la machine.*

*Après la terre, le capital fixe, devint le facteur essentiel de production. L'adjectif fixe que les économistes adoptèrent est déterminant. Ce qui prévaut c'est l'implantation figée, à l'image reproduite de la terre ; c'est l'usine, c'est le stock permanent de salariés qu'il faut loger à proximité, dessinant les villes industrielles, c'est toute la vie localisée et la communauté de travailleurs, c'est le stock de produits fabriqués par avance et qu'on écoule progressivement. L'emploi garantit la sécurité des revenus la vie durant, même si ces revenus sont bien faibles, et le plein emploi salarié devient l'objectif impérieux si l'on veut intégrer dans le système économique et social tous les actifs potentiels.*

*Après deux siècles de perfectionnement, le travail devenu marchandise, s'est transformé en emploi par le contrat de travail à durée indéterminée. Le salariat, a réussi, pour une fraction de l'humanité, le miracle tant attendu. Nous avons surmonté le défi originel. Nous avons vaincu la rareté matérielle.*

***Nous sommes capables de produire de tout en trop avec de moins en moins de travail humain.*** La fameuse loi de Jean-Baptiste Say: "Toute offre crée sa demande" a vécu. Avec la rareté c'est l'offre qui prévaut. On vend ce que l'on produit. La rareté vaincue, c'est le basculement, c'est la demande qui dirige: "On ne produit que ce que l'on vend". Il n'y a plus de besoins, il n'y a que des désirs versatiles à anticiper, à satisfaire, à renouveler. L'objet n'est plus que le support, l'alibi de l'échange. Ce qui fait son prix c'est tout ce que l'on ajoute à la matière, l'emballage, la publicité, la distribution, ...ce que nous appelons le capital humain, c'est-à-dire les compétences, l'intelligence, la créativité, le savoir.. l'esprit.

*L'économie qui se déploie, sans limites, est maintenant immatérielle, informationnelle, relationnelle. Sa puissance est dans la vitesse, dans le changement, dans la diffusion quasi instantanée, abolissant l'espace. L'économie est devenue non plus la gestion de la maison comme le définissait son étymologie, mais celle d'un espace étendu, unifié, comme un corps vivant dans lequel chacun d'entre nous cellule participante à la vie, suit les mouvements incessants et interagit sur l'ensemble. Chaque entreprise, est insérée dans le champ global, traversée d'informations, reliée. Chacune de ses décisions, chacun de ses actes, enrichit ou endommage de proche en proche, d'autres cellules apparemment éloignées et pourtant affectées.*

*Remarquons la symétrie presque parfaite, l'inversion: au lieu de production, localement implantée, du capital fixe, source d'une production régulière, continue, uniforme s'oppose le capital humain, intelligence, insaisissable, exigeant l'incessant renouvellement des compétences et des idées, excluant de les produire 35 heures par semaines, 45 semaines par an, 30 ans à la même activité, exigeant donc intermittence, mobilité, flexibilité. Aux stocks, s'opposent les flux tendus. A l'ajustement lent et progressif se substituent les adaptations quasi constantes à des environnements se modifiant sans cesse. **Le changement n'est plus cet ingrédient extérieur, cette épice ajoutée à la recette, il est devenu l'aliment de base avec lequel le chef manager crée des saveurs nouvelles.***

*Culturellement préparé à lutter contre la rareté, mentalement éduqué à s'approprier le peu, à le défendre, à s'isoler, s'individualiser, se protéger, à suivre exclusivement son intérêt personnel, nous devons révolutionner au sens propre nos attitudes. Un aphorisme dit "si je te donne un oeuf et que tu me donnes un oeuf nous avons chacun un oeuf, si je te donne une idée et que tu me donnes une idée nous avons chacun deux idées". Il traduit clairement combien la sortie de la rareté matérielle, et la plongée dans l'immatériel et l'information comme vecteurs des échanges inversent le regard.*

*Dans l'abondance matérielle, c'est l'appropriation qui appauvrit et le partage qui enrichit. Toute notre organisation sociale va devoir ainsi se transformer. Mais la difficulté à conduire des réformes est la contrepartie de la complexité. Plus un organisme est complexe et plus il s'autorégule. Une intervention étrangère est soit rapidement digérée et donc rendue inefficace, soit rejetée par des défenses immunitaires. Devenons-nous donc impuissants ? Il le semble souvent, mais c'est que nous n'avons pas encore pris la mesure du bouleversement. Nous devons penser la société comme un tout vivant, la voir s'épandre, grandir, et nous, en son sein, libres de nos actes et pourtant solidaires, un peu comme les particules atomiques*

*évoluent erratiquement et sont portées par l'onde fluctuante de la masse des particules. Sur ce corps social en perpétuel mouvement, en changements de plus en plus rapides, sur notre environnement, on ne peut agir efficacement, comme dans tout système complexe, que sur le simple fondateur, sur le gène.*

*C'est pourquoi, à l'échelle du tout social, l'instauration d'un revenu d'existence inconditionnel égal pour tous, quel que soit l'âge, et que chacun complète librement par des revenus d'activités en rompant le lien strict emploi revenu, seule source reconnue d'intégration dans la société, libérera les talents, et facilitera la flexibilité, en préservant la sécurité en terme profond de changement sociétal.*

**Charte d'entreprise (mission statement)** : *pouvant s'appliquer à une phrase ou à un livre entier (comme, par exemple pour IBM, le classique *A Business and Its Beliefs*, par Thomas J. Watson J.-R., fils du fondateur de l'entreprise), l'exposé de mission consiste à divulguer une philosophie d'entreprise, ainsi qu'à expliciter ses valeurs et des objectifs.*

**Cohérence** : *union, liaison d'un ensemble d'idées et de faits (soudés entre eux), formant un tout, organisés de manière logique.*

**Cohérence stratégique** : *adéquation des moyens planifiés et mis en œuvre, avec les finalités et les objectifs affirmés. Notion à mettre en parallèle avec la définition de la force stratégique, c'est à dire la capacité d'une entreprise à transformer l'ensemble des ressources matérielles, humaines et immatérielles en actions et activités permettant à l'entreprise de modifier significativement sa situation stratégique, c'est à dire sa solidité dans l'environnement interne et externe, sa capacité de survie-développement, et son pouvoir de négociation avec son double environnement interne et externe.*

**Cohésion** : *adhérence, force qui unit entre elles les différentes parties d'un corps. On parlera de cohésion sociale en désignant le fait que, dans une société, l'ensemble des personnes qui la constituent se sentent unies par des liens suffisamment forts pour accepter non seulement de vivre ensemble en paix, mais aussi de mettre en place des mécanismes limitant les inégalités de revenus ou de modes de vie.*

*La cohésion sociale repose à la fois sur une limitation effective des inégalités et sur l'adhésion à un même ensemble de valeurs et un même modèle de société, dans lequel les gains de richesse sont diffusés de façon relativement homogène à l'ensemble des membres du corps social.*

**Communication** : tout type d'échange d'information entre acteurs, formel ou informel, hiérarchique ou horizontal, fréquent ou rare, régulier ou irrégulier, à contenu professionnel ou non, et à incidence importante ou non.

**Compétences**: connaissance théoriques et pratiques détenues par un acteur, mises en oeuvre dans l'exercice de son activité professionnelle dans une ou plusieurs spécialités.

**Compétences de base (Core competencies)** : les compétences de base sont ce que l'entreprise fait bien l'ensemble de ses savoir-faire, de ses technologies et de ses capacités, ce qui lui permet d'attirer des clients et d'acquérir un avantage compétitif par rapport à ses concurrents sur un marché. Cette expression est associée aux noms de Gary Hamel et C.K. Prahalad dont l'ouvrage de 1994, *Competing for the Future* [La conquête du futur], 1995), mettait l'accent sur la nécessité pour les dirigeants d'entreprises de réfléchir à l'élaboration des compétences de base bien des années avant l'éclosion des marchés où elles seront indispensables.

**Compétitivité**: capacité à supporter la concurrence économique du marché sans oblitérer la composante sociale. La compétitivité désigne aussi la capacité d'un produit marchand (bien ou service) à attirer des clients au détriment des produits concurrents.

La compétitivité a été longtemps réduite au seul facteur prix : était compétitive une entreprise qui vendait moins cher que les autres. Dans cette conception traditionnelle, tout ce qui contribuait à augmenter les coûts était soupçonné de nuire à la compétitivité. De plus en plus on remet en cause cette vision statique : l'acheteur ne choisit pas forcément le produit le moins cher, mais aussi celui dont la fiabilité est la meilleure, la qualité reconnue, le service après-vente performant, le contenu en innovation plus élevé, le financement mieux étudié, etc. Bref, il existe une "compétitivité hors prix", et pas seulement une "compétitivité prix" (ou "compétitivité coût"). Par exemple, les voitures japonaises ont longtemps eu du mal à percer en Europe parce que leur qualité était jugée suspecte, malgré leurs prix plus bas que les voitures européennes comparables. C'est l'octroi par Toyota d'une garantie de trois ans qui a modifié du tout au tout les conditions de la compétitivité de l'industrie japonaise sur les marchés européens. Sans doute ne faut-il pas pousser le bouchon trop loin : un prix moins élevé est un argument commercial qui conserve son importance, surtout sur certains marchés (cf. le succès des commerces qui pratiquent le super-discount, ou maxi-discount en français). Mais le fait que l'Allemagne soit à la fois le premier exportateur industriel du monde et le pays dont les coûts salariaux sont les plus élevés montre bien que la compétitivité



*hors prix joue aussi un rôle important, surtout pour les produits dont les usagers exigent une totale fiabilité.*

**Compte épargne temps:** *possibilité donnée au salarié d'épargner du temps libre rémunéré, en créditant un compte d'une partie de ses congés annuels ou de ses repos compensateurs, et en transformant une partie de ses primes ou salaires.*

**Concepts d'énergie orientale :**

**Ki (Chi, Prana):** *esprit, intuition, énergie et souffle*

**Kokyu:** *conduite de l'énergie, coordination du corps et de l'esprit*

**Ma-ai:** *distance dynamique (maîtrise du temps et de la distance ainsi que des déplacements qui permettent de trouver une ouverture chez son adversaire sans être ouvert à son tour) qui permet à une personne de porter une attaque sans que son adversaire puisse en faire autant.*

**Conception :** *la faculté de collecter, de traiter (études et analyse incluses) et d'articuler des représentations partagées d'un contexte, pour se donner une nouvelle représentation souhaitée (à atteindre) d'un état ou projet. La phase de conception correspond à une phase de compréhension et de créativité pour l'amorce et l'esquisse de solutions génériques à approfondir et à contextualiser. Cette étape a pour objectif de finaliser et de présenter la chronologie du projet et d'en fixer les enjeux économiques, sociaux, organisationnels et de management.*

**Concertation:** *caractérise les types d'échanges d'informations entre acteurs qui permettent de définir un objectif opérationnel ou fonctionnel commun, à réaliser sur une période déterminée et des règles du jeu de coopération. (un des termes des 3C: communication, coordination, concertation)*

**Confiance :** *sentiment d'assurance, de sécurité, de celui qui se fie à quelqu'un ou se remet à ses soins, ce terme est souvent employé dans le sens de « faire confiance », « donner sa confiance », « retirer sa confiance ».*

- *Issu du latin *confidentia*, le terme confiance a la même racine que confidence (cf. en langue anglaise les termes de trust et confidence. Cette origine est à mettre en parallèle avec la définition de **se confier** : faire part de ses sentiments, de ses convictions intimes.*

*On se confie à quelqu'un auquel on peut se fier. Les idées de créance, de foi, de crédit, de sécurité sont impliquées. La position des partenaires n'est pas spécifiée.*

- Comme l'amour s'oppose à la haine, la **confiance** peut-être négative (méfiance, défiance) mais il n'existe pas de terme symétrique décrivant et situant la différence entre le fait d'accorder sa confiance et celui de la recevoir.
- La **confiance** peut être horizontale, ou verticale (ascendante ou descendante)
- La **confiance** peut être mutuelle, partagée ou non, réciproque ou non,
- Elle peut être directe ou médiatisée, (garant)
- La **confiance** varie en intensité, on doit parler de degré de confiance, elle n'est qu'exceptionnellement totale ou nulle
- La **confiance** correspond à un moment à un ensemble de LIENS susceptibles d'ÉVOLUER.
- Les sentiments contraires peuvent être décrits par :  
**La méfiance** : fait de soupçonner un mauvais comportement, une mauvaise intention, une carence.  
**Le doute** : manque de confiance dans la sincérité, de quelqu'un ou de quelque chose mais aussi le fait de contester une certitude.  
**Le soupçon** : serait une opinion désavantageuse portée sur quelqu'un mais sans certitudes.

**La défiance** : est définie comme une attitude traduisant la crainte d'être trompée.

**Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN)**: outil de management qui formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition, pour chaque personne de l'entreprise (y compris ouvriers et employés), au travers d'un double dialogue semestriel personnalisé avec le supérieur hiérarchique direct. Il lui est attaché un complément de rémunération substantiel lié à l'atteinte d'objectifs d'équipe et individuels, autofinancé par la baisse des coûts cachés.

**Contrat psychologique (psychological contract)** : ce terme, inventé par Edgar Schein, définit les relations qui s'établissent entre employé et employeur : ce qu'un employé, peut espérer obtenir de la part de son employeur - moins en termes d'avantages financiers que de possibilités de réaliser son potentiel -, et ce sur quoi un employeur peut compter de la part des membres de son organisation.

**Construction**: la faculté technique, tactique et stratégique d'élaborer un plan cohérent et des moyens d'actions pertinents et disponibles pour agir dans le temps et l'espace de

*l'environnement interne (l'entreprise) et externe. Cette étape est l'étape de recherche de solutions innovantes.*

**Contingence:** *du latin « contingere » : arriver par hasard. La contingence exprime l'éventualité, la possibilité que quelque chose arrive ou non (fréquence d'occurrence). Elle caractérise aussi l'imprévisibilité des événements, les circonstances fortuites. Elle évoque donc une restriction, une limite que l'on ne peut prévoir. La contingence est donc fondamentalement différente du contexte (du latin « contexere » : tisser ensemble), car ce dernier définit plutôt le cadre à l'intérieur duquel un événement se produit et dont il tire sa signification, sa valeur et ses liens. Le contexte exprime également les conditions circonstancielles d'occurrence, c'est-à-dire une situation globale un moment donné avec des caractéristiques déterminées est connues.*

**Contingence générique:** *cadre épistémologique admettant l'existence de spécificités dans le fonctionnement des organisations mais également d'invariants présentant une certaine stabilité et universalité.*

**Contraintes/Opportunités:** *données de l'environnement externe à intégrer dans la stratégie; dans la stratégie socio-économique, chaque contrainte devient une opportunité de création, d'innovation, de repositionnement stratégique, de dépense d'énergie de changement.*

**Contrôle:** *il vise à s'assurer de la réalisation ou non d'un objectif ou d'une action selon une démarche binaire (oui ou non) et à mesurer les écarts entre les résultats obtenus et ceux attendus ou prévus.*

**Coopération :** *action d'agir conjointement avec quelqu'un (Coopérer à un travail), en économie.: méthode d'action économique par laquelle des personnes ayant des intérêts communs, constituent une entreprise où les droits de chacun à la gestion sont égaux et où le profit est réparti entre les seuls associés au prorata de leur activité.*

**Coordination :** *elle s'applique aux dispositifs d'échange d'information entre acteurs, organisés en vue de réaliser un objectif opérationnel ou fonctionnel de l'activité, dans une période déterminée.*

**Coûts cachés:** *le modèle d'analyse socio-économique définit les coûts-performances cachés comme ceux qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'informations dont s'est dotée l'entreprise. Ils sont définis par oppositions aux coûts visibles qui ont une dénomination consacrée, une mesure et un système de surveillance. Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements (surcharges ou non production).*

- **les surconsommations** correspondent à des matières, à des produits, à du matériel qui n'auraient pas été utilisés, s'il n'y avait pas eu de dysfonctionnements. Les quantités de consommations de produits sont évaluées financièrement à partir des prix effectivement supportés par l'entreprise,
- **les surtemps** représentent le temps passé à la régulation des dysfonctionnements. Ils sont évalués financièrement à la marge sur coûts variables,
- **les sursalaires** correspondent à la valorisation des temps humains en écarts de salaires lorsqu'une activité est effectuée par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui aurait dû normalement l'assumer,
- **les non-productions** sont des absences d'activité ou des arrêts de travail engendrés par un dysfonctionnement : rupture de stock, panne de machine, accident, etc. Les non-productions sont mesurées en temps humain et évaluées financièrement à la marge sur coûts variables.
- **la non-crédation de potentiel** représente le coût en temps humain des actions d'investissement immatériel que l'entreprise n'a pu réaliser parce que ses acteurs ont été accaparés par la régulation des dysfonctionnements durant une période donnée. De ce fait, aucun temps n'a pu être consacré à la réalisation d'actions à long terme,
- **les risques** provoqués par les dysfonctionnements.

**Coût d'opportunité** *il n'est pas possible d'être à deux endroits à la fois ou de faire deux choses en même temps. Par conséquent, choisir d'effectuer une tâche peut impliquer que l'on renonce à faire une autre tâche au même moment. Par exemple, se consacrer à ses enfants alors que l'on pourrait se consacrer à sa carrière est un coût d'opportunité.*

*La notion de coût d'opportunité repose sur l'idée d'une hiérarchisation des tâches ou des occupations. L'homme rationnel est celui qui, après étude des différentes façons d'occuper son temps à un moment donné, choisit celle dont le coût d'opportunité est le moindre, c'est-à-dire celle qui le conduit à sacrifier le moins ce qu'il estime être important. Ce raisonnement suppose, bien entendu, que toutes les occupations puissent être mesurées sur la même échelle : que le passe-temps amoureux, par exemple, soit mesurable monétairement comme le temps passé à gagner de l'argent. Il est peut-être heureux que la réalité soit différente et que les hommes ne soient pas toujours rationnels.*

**Coût de transaction** *tout contrat d'achat, de vente ou de sous-traitance implique un coût, puisqu'il faut y consacrer du temps, prévoir l'ensemble des dysfonctionnements possibles,*

*vérifier que le produit livré est conforme à la commande, etc. Dans un certain nombre de cas, il est alors plus rationnel de faire soi-même, au sein de l'entreprise, que de faire faire ou d'acheter. En d'autres termes, l'existence de coûts de transaction explique pour une part l'existence d'organisations qui concentrent en leur sein des tâches qu'elles pourraient confier à des sous-traitants ou à des contractants.*

**Crise** au sens originel, désigne le point de retournement d'une courbe de croissance, lorsque cette dernière, jusqu'alors positive, devient négative : par exemple, lorsqu'un indice boursier jusqu'alors croissant devient décroissant, lorsque la courbe des ventes d'une entreprise s'inverse ou lorsque l'activité générale d'un pays tend à diminuer alors qu'elle augmentait jusqu'alors. Peu à peu, le terme en est venu à désigner, non plus le passage de la croissance à la décroissance, mais l'ensemble de la période de décroissance ou de difficultés, tant que le balancier économique n'est pas reparti à la hausse. C'est ainsi qu'on parle habituellement de la Grande Crise des années 30.

*La notion de crise s'est encore élargie depuis 1973 : à cette période, en effet, a commencé un ralentissement durable de la croissance dans bon nombre de pays capitalistes industrialisés. Bien qu'il soit incorrect de parler de crise - tant au sens originel (retournement d'activité) qu'au sens large (période de décroissance ou de stagnation) -, puisque l'activité a seulement été freinée et qu'elle ne s'est pas réduite, le langage commun a assimilé la notion de crise à des difficultés durables, même si ces dernières consistent seulement en un ralentissement d'activité.*

*Cependant, cet élargissement de sens pose problème : sans doute peut-on accepter l'idée qu'un ralentissement temporaire d'activité est une crise, dans la mesure où il remet en cause un certain nombre de règles sur lesquelles reposait le fonctionnement de l'économie. Par exemple, le ralentissement d'activité engendre une réduction du rythme de croissance des revenus distribuables, laquelle peut engendrer, à son tour, une remise en cause des règles de la répartition, si certains utilisent leur pouvoir relatif pour maintenir malgré tout leur progression antérieure de revenus, contraignant ainsi les autres, plus faibles, à se contenter de parts décroissantes. Mais est-il légitime d'appeler crise un ralentissement d'activité qui paraît durable, et qui correspond sans doute à la fermeture d'une parenthèse exceptionnelle, celle des " Trente Glorieuses " années de forte croissance économique ? Si la crise, ainsi entendue, devient permanente, s'agit-il encore d'une crise ?*

*C'est pourquoi s'est développée une approche originale - et sans doute fructueuse - de la crise par une école de pensée qui se qualifie de régulationniste. Cette école part du constat,*

évident, qu'une société ne se reproduit jamais à l'identique, et qu'il faut des règles pour organiser sa reproduction. Il y a crise lorsque l'activité (le régime de croissance) se modifie de telle sorte que les anciennes règles deviennent obsolètes, tandis que de nouvelles règles n'ont pas encore réussi à émerger, compatibles avec le régime de croissance nouveau qui tend à s'instaurer. La crise est donc caractérisée, non pas par un régime de croissance (faible ou nulle), mais par l'absence d'articulation entre ce régime de croissance et les règles en vigueur. Les régulationnistes identifient ainsi trois grandes crises qui se sont succédé depuis un siècle et demi. Celle de 1873 et des années suivantes, en raison du passage d'une production de type concurrentiel (avec prédominance de l'activité agricole et artisanale) à une production de type monopolistique (l'efficacité économique imposant une concentration forte de l'activité dans les branches dominantes) ; celle des années 30, en raison d'un mode de répartition des revenus (et notamment des salaires) devenu incompatible avec le rythme du changement technique (engendrant des gains de productivité importants, qui ne se traduisaient pas, ou pas suffisamment, en augmentation de revenus salariaux, donc en demande solvable) ; celle des années 70 et 80, enfin, marquée par un ralentissement des gains de productivité, donc par des règles de répartition du revenu devenues incompatibles avec le rythme de croissance de l'ensemble de l'activité. Cette grille d'analyse, même contestée par certains (y a-t-il bien ralentissement durable des gains de productivité dans l'économie contemporaine ?), est aujourd'hui la seule à rendre compte des difficultés persistantes d'un système social qui, quoique produisant toujours plus de richesses, ne parvient pas à en assurer la répartition de façon satisfaisante, créant ainsi un sentiment d'insécurité et de paupérisation au milieu d'une richesse pourtant croissante.

**Croissance** augmentation des quantités de marchandises (biens ou services) produites et vendues au cours d'un intervalle de temps (en général l'année), se traduisant par une augmentation des revenus distribuables. Lorsqu'il s'agit de mesurer l'augmentation d'une autre grandeur que celle de la production, on fait toujours suivre le terme croissance d'un qualificatif précisant quelle est la grandeur mesurée (ex. : croissance démographique).

**La croissance économique**, c'est une évidence, ne doit pas être confondue avec le développement, notion qui s'intéresse aux conséquences de l'activité économique sur la vie des hommes. La croissance n'implique pas forcément une amélioration du bien-être, si l'activité économique sur laquelle elle se fonde privilégie des marchandises qui dégradent la qualité de vie d'une partie de la population (l'exemple classique étant celui de la production d'armes). La croissance, lorsqu'elle est génératrice de pollutions, de déchets ou qu'elle gâche

des ressources non renouvelables (dégradation des sols, épuisement de ressources minérales...), peut appauvrir tout ou partie de l'humanité en même temps qu'elle enrichit certains (parfois les mêmes, d'ailleurs). C'est pourquoi, au début des années 70, certains ont lancé l'idée d'une croissance zéro, c'est-à-dire d'un niveau d'activités permettant de ne plus accroître les rejets ou les prélèvements de ressources non renouvelables. L'idée, bien que séduisante, est critiquable : ce qui pose problème, ce n'est pas la croissance elle-même, mais ce qu'elle entraîne, les inégalités, la pollution, etc. Ainsi, réduire la consommation de ressources non renouvelables ne passe pas forcément par une croissance zéro, mais par une modification des techniques utilisées, ou un changement des modes de vie et d'organisation sociale (transports en commun en ville à la place des voitures individuelles, par exemple). Reste que ces changements ont peu de chances de s'opérer spontanément, même si, grâce à un système de prix adéquat, il est possible de les encourager. La question de la soutenabilité de la croissance ne peut être résolue par le marché uniquement, elle implique une action collective qui ne résultera pas des seuls mécanismes économiques.

Le taux de croissance mesure le rythme d'augmentation de l'activité : on agrège alors l'ensemble des productions de toutes les entreprises et de toutes les administrations, et on mesure la variation relative (en pourcentage). La mesure de la croissance peut être effectuée en valeur (dans ce cas, on s'appuie sur les prix de vente observés, ce qui revient à incorporer dans la croissance la hausse éventuelle des prix des produits agrégés), ou en volume (dans ce cas, on calcule un indice d'évolution des prix unitaires, et on défalque de la hausse mesurée celle qui est due aux variations de prix). Dans le premier cas, la croissance est dite nominale, dans le second, elle est dite réelle. Lorsqu'on ne précise pas la nature du taux de croissance mesurée, il s'agit habituellement du taux de croissance réelle.

On parle de **croissance intensive** lorsque l'activité progresse plus vite que les éléments - notamment la quantité de travail - qui lui ont donné naissance. Dans le cas contraire, ou lorsqu'on constate une stricte proportionnalité entre activité économique et quantité de travail utilisé, on parle de croissance extensive.

La croissance logistique désigne un type de croissance qui se ralentit progressivement, jusqu'à devenir imperceptible : c'est ce que l'on observe pour des produits durables qui, après une phase de fort démarrage, correspondant à leur acquisition par un grand nombre de ménages, voient la croissance de la demande se ralentir, puis s'annuler lorsque seule une demande de renouvellement existe.

*La croissance cyclique désigne le fait que le rythme annuel de croissance tend à fluctuer, avec des phases d'accélération et des phases de décélération. Ces cycles tiennent principalement aux politiques économiques adoptées (restrictives ou, au contraire, stimulatrices), mais aussi aux anticipations des agents économiques, auxquels l'expérience a montré qu'à partir de certains seuils (par exemple lorsque les prix de gros recommencent à s'accélérer), les autorités prendront des mesures et qui anticipent ces mesures (par exemple en reconstituant leurs stocks lorsqu'ils prévoient une politique économique expansive).*

*La croissance endogène correspond à une théorie attribuant la source de la croissance aux efforts de formation et de recherche effectués dans un pays.*

*Dans la mesure où les effets de ces efforts sont collectifs, il est logique que la charge que représente le financement de ces "investissements" soit également collective, sauf si un mécanisme de droits de propriété (brevet, par exemple) permet à celui qui a effectué l'investissement de recherche d'en récupérer le montant grâce à une situation de monopole qui lui permet de faire payer plus cher le produit nouveau. La théorie de la croissance endogène est ainsi appelée parce qu'elle fait reposer la croissance économique, non pas sur un "progrès technique" qui tomberait du ciel, mais sur des investissements financés par le système lui-même. Elle explique en outre que la croissance est cumulative, car elle dépend du stock de connaissances accumulé : si de nombreux chercheurs ont permis à un pays d'avoir un rythme de croissance plus élevé, les chercheurs qui vont succéder à cette première vague vont pouvoir trouver davantage de choses (" nous voyons loin parce que nous sommes assis sur les épaules de géants "), donc de réaliser un rythme de croissance plus rapide que les autres pays. Les écarts de croissance sont donc cumulatifs, selon cette théorie, ceux qui sont " bien partis " pouvant à la fois investir davantage et avec de meilleurs rendements dans la recherche et la formation.*

**Créativité** : elle consiste :

168 dans le fait de créer, d'imaginer, de conceptualiser, de développer et exploiter des idées, d'inventer;

169 en la réalisation d'une œuvre, procédés ou services créés, imaginés, inattendus; peut s'exprimer dans la fondation d'une entreprise;

170 en la première mise en scène, représentation d'une pièce de théâtre; originalité et différent de ce qui existe ou a déjà été fait;



171 à être la source de, à engendrer, à provoquer ;  
Avec une capitale :

l'Univers entier, considéré comme une création divine

*La créativité peut être étudiée selon deux axes: celui du processus et celui de la méthode.*

## D

**Décentralisation (decentralization) :** *par opposition à la centralisation, elle consiste à rapprocher le processus de prise de décisions de l'endroit où la décision s'applique (principe de subsidiarité). La décentralisation implique donc la délégation d'une partie importante du pouvoir directorial et des responsabilités exercés depuis le siège d'une grande entreprise ayant des activités diversifiées, à ses différentes divisions ou à des unités semi-autonomes de l'organisation. Ce type de structure, analysé pour la première fois de manière théorique par Alfred D. Chandler, avait été mis en place à la General Motors une dizaine d'années plutôt, dans les années 20, par Alfred P. Sloan. Après la publication du livre de Sloan en 1963, la décentralisation est devenue « à la mode » dans les grands conglomérats industriels.*

**Décentralisation synchronisée :** *elle consiste à déplacer l'initiative de l'acte décisif vers le niveau de responsabilité où sa mise en œuvre sera déclenchée, tout en instaurant des règles du jeu de [communication-coordination-concertation] visant à assurer sa compatibilité avec l'action d'autres zones de responsabilités et avec le pilotage stratégique de l'ensemble de l'organisation.*

**Décollage économique** *terme popularisé par Walt Rostow (économiste américain, conseiller du président Kennedy) sous le nom de take off dans son analyse des " étapes de la croissance ", pour désigner le moment à partir duquel la croissance économique, dans un pays, s'entretient par elle-même : il s'agit du moment où le niveau moyen de revenu par habitant dépasse un seuil tel que l'épargne nationale représente davantage que le simple renouvellement de l'équipement rudimentaire existant, et peut s'investir dans un équipement accru, dans la construction d'infrastructures nécessaires au développement et dans la formation de la main-d'oeuvre.*

*La typologie de Rostow a été très critiquée en raison de son caractère mécaniste : à l'en croire, il suffirait que le niveau d'épargne dépasse un certain seuil pour qu'il y ait accumulation du capital, donc croissance économique. C'est loin d'être évident, si l'on fait du développement (donc de la croissance) un phénomène complexe dans lequel les hommes*

*jouent un rôle essentiel. Par exemple, il n'est pas sûr qu'à un certain niveau de revenu moyen par habitant corresponde un niveau d'épargne (tout dépend de la répartition des revenus en question). Il n'est pas sûr qu'à un certain niveau d'épargne corresponde un certain niveau d'investissement (l'épargne peut très bien fuir le pays, ou au contraire provenir de l'étranger). Il n'est pas sûr qu'à un certain niveau d'investissement corresponde un certain niveau de croissance (les investissements peuvent être gaspillés, ou se heurter à des goulots d'étranglement, ou ne pas être mis en valeur faute de formation adéquate des travailleurs, ou produire des biens ou services invendables parce que trop coûteux, etc.).*

**Délégation concertée** : *acte de confier à quelqu'un la réalisation d'une opération en prenant la précaution de s'assurer des moyens dont dispose le délégataire pour la réaliser. Elle comporte des apports pédagogiques du délégant (supérieur hiérarchique ?) au délégataire (subordonné ?).*

**Délégation de responsabilité (empowerment)** : *Rosabeth Moss Kanter est la principale instigatrice de ce mouvement, très à la mode dans le monde du management au début des années 90. Le principe de la délégation de responsabilité, qui doit permettre de libérer les facultés d'innovation et de changement des individus à l'intérieur d'une entreprise, implique généralement une participation accrue des employés dans l'organisation pour stimuler leur esprit d'initiative et d'entreprise. L'une de ses implications particulières concerne les femmes, en cherchant à briser les barrières qui tendent à les cantonner dans de petits rôles au sein des organisations.*

**Démultiplication** : *méthode consistant à s'assurer que les actions mises en oeuvre au niveau le plus fin de l'organisation ont un lien avec les objectifs stratégiques à atteindre.*

**Développement** par définition est:

172 *le fait de développer, d'étendre, de déployer, d'exposer en détail;*

173 *le fait de croître, d'évoluer, de fructifier et de croître, de s'amplifier et de progresser, le résultat de cette progression; le fait de représenter sur un plan spatio-temporel et architectural (étendues et structures);*

174 *(au pluriel) les conséquences d'une affaire, suites;*

175 *le progrès, expansion, rayonnement, d'une activité;*

176 *la croissance, évolution de l'économie;*

177 *la phase de fabrication (transformation) d'un produit entre la conception et la commercialisation;*

178 *l'exposition détaillée d'un thème, d'un sujet;*

179 le fait de transformer à l'aide de procédés chimiques ce qui a été fixé sur une pellicule sensible;

180 la distance correspondant à un tour de pédalier de bicyclette.

Au niveau socio-économique, le développement désigne donc l'ensemble des changements - productifs ou sociaux - dont le résultat est d'améliorer les conditions d'existence d'une population donnée dans son ensemble.

Il y a bien sûr une corrélation étroite entre croissance et développement, dans la mesure où bon nombre d'améliorations des conditions d'existence d'une population supposent une augmentation des revenus ou des quantités produites. Mais corrélation ne signifie pas identité, et il n'est pas rare de constater que la croissance économique dans un pays ne suffit pas à impulser le développement, voire le freine : répartition inégalitaire qui fait que la croissance profite aux riches et appauvrit les pauvres, ou contenu de la croissance qui entraîne une dégradation des conditions de vie de certains (guerre, pollutions, nuisances...).

Dans le domaine agricole, l'habitude en France a prévalu d'appeler développement des formes d'intensification de la production qui ont engendré davantage de nuisances et provoqué une réduction du nombre d'exploitants, par élimination des moins efficaces ou des plus petits. On est donc, dans ce cas, face à un détournement de sens d'un terme qui fait passer le qualitatif avant le quantitatif.

Dans le domaine international, le terme de sous-développement a été généralisé dans les années 50 pour désigner la situation des pays du tiers monde dont le niveau de production par tête était nettement inférieur à celui des pays industrialisés (capitalistes ou socialistes). Il sous-entendait que ces pays étaient en retard sur les pays industrialisés. Or l'économie du sous-développement a montré qu'il ne s'agissait pas seulement d'un retard (par exemple, d'une épargne insuffisante ou d'un investissement insuffisant), mais d'un ensemble de structures durables qui bloquaient ou freinaient les politiques visant à accélérer la croissance économique. En introduisant l'idée que ces pays souffraient seulement d'un manque de moyens financiers, la notion de sous-développement a permis d'occulter les réformes de structure (nationales et internationales) nécessaires pour favoriser le développement. Aujourd'hui, pour éviter la connotation péjorative s'attachant au terme sous-développés, on préfère parler officiellement de pays en voie de développement : ce qui est peut-être vrai pour certains, et faux pour beaucoup d'autres, englués dans des structures qui aggravent la pauvreté ou la misère d'une partie importante de la population.

*Dans les années 70, la mise en évidence de structures internationales bloquant le développement (échange inégal, dégradation des termes de l'échange...) a conduit certains économistes (Samir Amin notamment) à préconiser des formes de développement autocentré, c'est-à-dire s'appuyant sur la satisfaction des besoins nationaux, et non sur les exportations. Force est de reconnaître que ces politiques de développement ont échoué, faute sans doute d'un aiguillon suffisant pour contraindre les producteurs nationaux à l'efficacité.*

**Développement durable** désigne un type de développement compatible avec les exigences sociales, écologiques et environnementales et qui, par conséquent, ne fait pas peser sur les hommes ou la nature un poids incompatible avec la poursuite de ce type de développement à long terme.

*Notre développement actuel est tout, sauf durable (on utilise aussi le terme supportable, traduction littérale de l'anglais "sustainable development", puisqu'il repose sur l'exploitation d'un stock de ressources non renouvelables (pétrole, matières premières) et qu'il engendre des flux de déchets ou de rejets que l'environnement ne parvient pas à absorber (nitrates dans les nappes phréatiques, accumulation de métaux lourds dans les sols, déchets radioactifs à très longue période de vie, destruction de la couche d'ozone, etc.). Mais les économistes - et souvent les scientifiques - font le pari que, à terme, chacun des problèmes posés par la gestion de ces flux indésirables finira par trouver une solution technique. On peut penser que ce pari n'est pas raisonnable, et qu'il vaudrait mieux trouver les solutions - techniques ou sociales - avant de créer les problèmes, plutôt que de postuler que l'inverse est possible.*

**Diagnostic socio-économique** : diagnostic des dysfonctionnements de l'organisation issus de l'interaction entre les structures et les comportements. Le dysfonctionnement est qualifié par les acteurs comme les écarts par rapport à l'orthofonctionnement, c'est-à-dire le fonctionnement souhaité.

**Direction par objectif (management by objectives)** : la direction par objectifs implique la répartition des buts de l'entreprise en objectifs qui peuvent être assignés à des dirigeants et mesurés en fonction des performances obtenues. Comme beaucoup d'autres idées originales, le concept de DPO - qui connut son apogée dans les années 80 - fut élaboré par l'esprit fertile de Peter Drucker, puis élargi et développé en une méthodologie pratique à la fin des années 60 et au début des années 70 par John Humble.

**Dysfonctionnements** : sont compris comme le produit des interactions entre les structures d'une organisation et les comportements des acteurs, les dysfonctionnements sont définis

comme des écarts entre le fonctionnement observé de l'organisation et le fonctionnement souhaité (orthofonctionnement). Ils sont générés par « l' hypertrophie » des items suivants :

- les conditions et l'organisation de travail,
- les 3C (communication-coordination-concertation),
- la gestion du temps,
- la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique.

## **E**

**Effet:** la manifestation d'un processus de transformation, d'adaptation, de manipulation constantes.

**Effet-miroir:** première partie du résultat final d'un diagnostic dysfonctionnel. Il regroupe un ensemble de résultats présenté à l'entreprise sous forme orale pour recueillir son avis et ses observations.

**Efficacité:** L'efficacité renvoie à tout objectif, économique ou autre, qu'une organisation peut poursuivre. Elle contient tous les débats sur la performance, mais elle ne préjuge pas des contenus de ces objectifs, ni de la manière dont ils sont fixés.

**Efficacité chinoise:** L'efficacité chinoise n'est pas d'agir pour ou contre, d'entreprendre ou de s'opposer, mais simplement, s'entendant en terme de processus, d'amorcer et de désamorcer (amorcer ce qui, en se déployant, tendra de lui-même dans un sens favorable ; et désamorcer ce qui, si infime que ce soit mais déjà contenu dans la situation, la porterait à évoluer de façon négative).

**Efficienc:** c'est l'efficacité au moindre coût. L'efficienc est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) en est un exemple, la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) en est un autre. Elle renvoie à la notion de compétitivité.

**Énergie:** la capacité mais aussi l'envie de passer à l'acte

**Enrichissement du travail (job enrichment) :** ce concept, inventé par Frederick Herzberg, définit l'amélioration des conditions de travail - d'un point de vue non monétaire - par la création de facteurs de motivation capables de satisfaire les désirs des employés.

**Entretien semi-directif:** *les entretiens sont une des trois techniques de recueil des données sur le terrain dans la phase de diagnostic, avec l'observation directe et l'analyse de documents. Ces entretiens qualitatifs permettent de recueillir des informations de description des dysfonctionnements, d'analyse des effets des dysfonctionnements et d'analyse de leurs causes. Le degré de directivité dépend de la spontanéité d'expression de la personne interviewée.*

**Entropie:** *la notion d'entropie, sa définition et le terme lui-même furent introduits dans la thermodynamique en 1854, par le physicien allemand Rudolf Clausius (1822-1888). En fait l'événement doit être considéré comme la naissance même de cette discipline consacrée à l'étude macroscopique des processus d'évolution au sein des milieux hautement complexes à l'échelle moléculaire.*

*L'intervention d'une fonction d'état appelée **énergie**, (du grec *energê* : **cause de travail**), avait déjà permis une formulation du premier principe de la thermodynamique, moins anthropocentrique que celle de l'impossibilité d'un mouvement perpétuel sans contrepartie. Semblablement, la découverte d'une autre fonction d'état, dénommée **entropie** (du grec *entropê* : «*r etour* », **cause d'évolution**) a permis d'opérer de même avec le second principe, fondé depuis les travaux de Sadi Carnot (1796-1832) sur l'impossibilité du mouvement perpétuel dit de deuxième espèce (1824, ce qui s'applique également au monde socio-économique et aux systèmes que sont les entreprises.*

*Toutefois, si le concept d'énergie, dérivé d'une propriété essentiellement quantitative de conservation, a été facilement accueilli comme une notion première et rapidement vulgarisée, il n'en a pas été de même pour celui d'entropie jugé souvent obscur en raison de **son contenu plus qualitatif, de désordre, de désorganisation et d'irréversibilité**. Dès lors, son interprétation nécessite une analyse attentive, tant au point de vue macroscopique adopté par Clausius que microscopique défini par Ludwig Boltzmann (1844-1906) :*

- *L'entropie est une variable extensive, ce qui signifie notamment qu'elle est la somme des entropies de chacune des parties dont le système est composé. L'évolution de tout milieu isolé ( $dQ = 0$ , transformation adiabatique) s'accompagne nécessairement d'un accroissement d'entropie et tend vers un état d'équilibre qui correspond à l'entropie maximale ( $dS = 0$  à l'équilibre). Ce dernier est généralement caractérisé par une uniformisation qui témoigne d'un état de dégradation complète. **Il s'ensuit la propriété fondamentale de l'entropie d'être une mesure de désordre, ce que confirme l'analyse microscopique par Ludwig Boltzmann et ses successeurs.***

- L'introduction de l'entropie dans l'expression du second principe de la thermodynamique permet d'écrire ce dernier **sous la forme d'un bilan**, représenté symboliquement par l'égalité :

$$\frac{dS}{dt} = \frac{d_e S}{dt} + \frac{d_i S}{dt}; \quad \frac{d_i S}{dt} \geq 0.$$

Le premier terme du membre de droite désigne le **flux entropique**, dû à la contribution du milieu extérieur sous forme de flux de conduction et de convection ; son signe n'est généralement pas défini.

Le second terme représente l'ensemble des effets dissipatifs engendrés par les processus irréversibles internes ; il porte le **nom de production d'entropie** ; ici le signe est essentiellement défini positif, et traduit la condition imposée à toute évolution par le second principe.

- Par ailleurs, l'entropie statistique peut être utilisée dans d'autres contextes où interviennent des probabilités comme c'est le cas en socio-économie. Ainsi au niveau de la mécanique statistique, l'entropie thermodynamique d'un système s'interprète, **comme la mesure du manque d'information qui subsiste au niveau microscopique lorsque l'état macroscopique de ce système est donné**. Cette situation est celle où l'entropie statistique  $S$  est maximale ; **c'est effectivement lorsque aucun événement n'est privilégié par rapport aux autres que le manque d'information est intuitivement maximum**.

La relation (1) conduit à une interprétation remarquable de la loi de croissance de l'entropie. Elle montre, en effet, qu'un système isolé évolue nécessairement et irréversiblement vers des états de plus en plus probables et de moins en moins ordonnés sous l'effet des chocs moléculaires (relations), jusqu'à son état final d'équilibre qui est ainsi le plus probable.

Cette constatation conduit à une interprétation statistique du second principe de la thermodynamique, qui en limite la validité aux systèmes complexes, c'est-à-dire composés d'un grand nombre de paramètres moléculaires comme c'est le cas en socio-économie. Cette orientation est plus récente et plus ambitieuse car elle correspond à une théorie dynamique de l'irréversibilité, d'où le concept de probabilité serait éliminé au profit d'une interprétation de l'entropie rattachée plus directement aux lois déterministes de la dynamique (théorie cinétique).

*Il est donc très intéressant de s'appuyer sur ce concept d'entropie en abordant la gestion stratégique de l'organisation dans le domaine de la socio-économie et ceci notamment sur trois points. D'abord parce que nous pouvons raisonnablement penser que ce concept est l'un des piliers fondamentaux à la source du volontarisme stratégique pour contrer l'irréductibilité de l'évolution du désordre dans l'entreprise. Ensuite parce qu'il est utile dans la compréhension de la dynamique organisationnelle, tant au niveau potentiel que cinétique. Enfin parce qu'il est aussi certainement un des liens de base sur le besoin de gestion de l'information et de l'intelligence, reliant le « SIOFHIS » et le « knowledge management » à l'acte décisif ainsi qu'à l'avantage concurrentiel en socio-économie.*

**Environnement externe:** *ensemble des acteurs économiques hors de l'organisation dont les impacts ont des effets directs, indirectes, diffus ou induits sur l'organisation.*

**Environnement interne :** *potentiel humain interne à l'organisation acteurs-producteur de valeur ajoutée.*

**Équilibre** *situation économique dans laquelle, sur chaque marché et sur l'ensemble des marchés, l'offre est égale à la demande.*

*Les théoriciens néoclassiques de l'économie (Walras, puis Debreu) se sont efforcés de démontrer que cette situation était assurée dès lors que, sur tous les marchés, régnait une concurrence parfaite. En réalité, les conditions à remplir sont si restrictives que l'on peut en douter. Schumpeter a par ailleurs montré que cet équilibre, s'il se réalisait, pouvait être celui de la mort : pour innover, un système économique a besoin de concurrence imparfaite, et cette dernière est la règle plutôt que l'exception.*

**Épistémologie:** *concerne à la fois l'accumulation de connaissances mais aussi leur structuration en vue d'aboutir à la science*

**Évaluation socio-économique:** *quatrième étape du processus d'innovation socio-économique consistant à évaluer les résultats engendrés par les actions d'amélioration sur la performance économique et sociale de l'organisation.*

**Évaluation:** *dernière étape d'un processus stratégique, c'est l'étape qui permet de boucler une séquence et constitue le moyen de relancer une dynamique de changement. L'évaluation consiste également à mesurer les résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers issus de l'activité réelle eu égard à un objectif fixé a priori.*

**Évolution:** *l'évolution est par définition:*

*181 une manœuvre, un mouvement de troupe qui conduit à un changement de position;*



182 *une action de faire un tour ou une rotation (exécution);*

183 *une suite de transformations graduelles ou faites par une suite de petits changements successifs, allant dans un même sens (cycle, par étapes successives);*

184 *un changement dans le caractère ou les idées d'une personne;*

185 *en médecine, les différents stades par lesquels passe une maladie;*

186 *(au pluriel) suite de mouvements variés (les évolutions d'un avion de voltige, les évolutions sur la glace d'un patineur artistique);*

*Expressions autour de ce mot:*

*théorie de l'évolution : transformation progressive d'une espèce vivante qui aboutit à la constitution d'une espèce nouvelle*

## **F**

**Fertilité croisée:** *action de production enrichie par interaction de champs d'activité et de réflexion*

**Finalité:** *caractère de ce qui a un but ou qui est destiné à un dessein, fait d'être organisé selon un plan; adaptation à un tout, harmonisation.*

*La finalité cherche à orienter les actions vers un objectif précis suivant des buts exprimés. Elle tend à mettre au point les derniers détails pour achever les opérations selon le modèle l'action.*

**Flexibilité:** *la capacité d'une entreprise à s'adapter dans un système de contraintes et un environnement incertain. La variable stratégique pour l'entreprise est dans ce cas le délai de réaction par rapport à une variation de l'environnement, la flexibilité stratégique s'appuyant que sur des capacités excédentaires préexistantes. La Flexibilité désigne aussi la capacité d'une entreprise à faire face sans délai aux fluctuations et aux modifications de la demande.*

*La flexibilité vise essentiellement deux éléments : d'une part, les stocks, d'autre part, les salaires. Dans le cas des stocks, il s'agit de les réduire au maximum, ce qui revient à dire que l'entreprise doit être capable d'augmenter ou de réduire sa production pratiquement du jour au lendemain, de façon à ne travailler que sur commande (système du juste-à-temps). Cela n'est possible que si l'entreprise dispose de capacités de production disponibles qu'elle peut mobiliser sans délai : salariés travaillant de façon annualisée, avec des horaires fixés par l'entreprise au gré de la charge de travail (flexibilité du temps de travail), machines louées,*

*etc. Quant aux salaires, il s'agit de transformer ceux-ci de coûts fixes en coûts variables, c'est-à-dire qui évoluent en fonction de la production. Ce qui signifie que l'entreprise cherche à adapter le volume de personnel à sa charge de travail. Certains spécialistes opposent, de ce point de vue, flexibilité interne à flexibilité externe : dans le premier cas, la main-d'oeuvre provisoirement excédentaire est formée de telle sorte que, grâce à un minimum de polyvalence, elle puisse être affectée à des activités qui continuent à requérir de la force de travail ; au contraire, dans le second cas (flexibilité externe), l'entreprise déverse sur le marché du travail la main-d'oeuvre excédentaire et puise sur le marché du travail celle dont elle a besoin (éventuellement en recourant à l'intérim, qui a l'intérêt de pouvoir être interrompu sans formalité et sans coût particulier).*

**Flexibilité qualitative:** *la flexibilité qualitative porte sur le niveau et l'étendue des qualifications des employés et sur leur degré d'autonomie dans l'organisation.*

**Flexibilité quantitative:** *la flexibilité quantitative porte sur les variations du nombre d'employés, de leurs horaires de travail et de leurs rémunérations.*

**Formation :** *ensemble des compétences acquises dans le cadre de la formation initiale, de la formation professionnelle continue (recyclage et apports formalisés nouveaux) et par l'expérience professionnelle structurée de l'individu. L'expérience professionnelle correspond à l'ensemble des situations professionnelles dans l'histoire d'un acteur (individu ou entité) qui créent un savoir structuré, des techniques et des méthodes de travail.*

**Formation-concertation :** *formation théorique et technique auprès des cadres d'une zone de responsabilité dans l'organisation pilotée par le responsable hiérarchique. L'objectif est d'intégrer le contenu de la formation à la situation réelle du travail.*

**Formation intégrée :** *formation réalisée par un acteur du proche environnement par exemple, le supérieur hiérarchique comportant un apport inductif de pédagogie appliquée aux situations de travail locales, et capitalisant les savoir-faire d'expérience au moyen de la préparation d'un manuel de formation. Celui-ci est en outre utilisé dans l'activité permanente de l'entreprise comme manuel de fonctionnement (« bible »).*

## **G**

**Gestion de la qualité totale (TQM-total quality management) :** *ce principe vise à l'amélioration permanente de la qualité dans les processus de planification, de production et de maintenance. Admettant que tous ces processus sont sensibles à des variations induisant*

*des pertes de qualité, W. Edwards Deming assure qu'il est possible de gérer ces degrés de variation de manière à augmenter globalement la qualité. D'autre part, Deming et Joseph Juran insistent sur le fait que le contrôle de qualité doit s'effectuer depuis le sommet de la hiérarchie, considérant que la responsabilité de 85 % des défauts de production incombent à la direction.*

**Gestion du savoir (knowledge management) :** *c'est l'art d'identifier et de divulguer à travers un système bien géré de technologie de l'information le savoir-faire et l'expérience des collaborateurs d'une organisation pour les faire partager et les développer afin de favoriser l'amélioration des performances. D'abord mise en application chez Skandia, une entreprise suédoise de services financiers, l'idée connut un fort développement aux États-Unis à la fin des années 1990 où des entreprises ont commencé à créer des postes de « directeur des connaissances », ou encore de « directeurs de l'information », parfois connus simplement sous l'expression de directeur des technologies de l'information. Le concept de « capital intellectuel » est souvent associé à l'idée de gestion du savoir, une reconnaissance du fait que l'actif principal des entreprises réside bien souvent dans les cerveaux de ses salariés.*

**Gestion du temps :** *la gestion du temps comprend les méthodes d'organisation temporelle du travail (réflexe de planification, de programmation....), la répartition du temps des acteurs internes (individu ou entité) entre ses grandes activités : temps de prévention, de préparation, d'exécution, de contrôle, d'amélioration, de développement et de pilotage stratégique.*

### **Gestion par objectifs, voir Direction par objectifs**

**Gouvernance** *anglicisme désignant la capacité d'un organisme complexe ou informel à être piloté de façon volontariste. La " bonne gouvernance " désigne évidemment un pilotage conforme à l'intérêt général.*

*Par exemple, la gouvernance mondiale (le terme " gouvernement " ne conviendrait pas, puisqu'il n'existe pas de structure étatique ou formelle destinée à prendre les décisions mondiales) désigne la capacité de l'ensemble des pays de la planète (et, bien sûr, des plus importants d'entre eux au premier chef, mais pas uniquement) à prendre des décisions lorsque le besoin s'en fait sentir.*

**Grille de compétences :** *synoptique permettant de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et de son organisation. Elle permet d'élaborer un plan de formation intégrée particulièrement bien adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'unité.*

**Grille critères-options combinés:** *est un outil permettant de définir les contraintes et les objectifs stratégiques de la mise en place d'un projet. Cet outil est un synoptique des projets de scénarios envisagés par les acteurs de l'organisation. Le scénario choisi devra satisfaire dans la mesure du possible un ou plusieurs critères que le responsable d'entreprise juge importants dans la situation où il se trouve.*

## H

**Heuristique:** *processus de production de connaissance par traitement de l'information factuelle, dans une démarche de tâtonnement intelligent, où la recherche de solution incorpore pas à pas des règles de découverte d'informations pertinentes. Qui a une utilité dans la découverte, dans la recherche scientifique.*

*Ainsi ce terme de méthodologie scientifique qualifie tous les outils intellectuels, tous les procédés et plus généralement toutes les démarches favorisant la découverte – c'est la racine grecque du mot – ou l'invention dans les sciences. On peut également désigner par là, d'une manière plus globale, l'une des deux dimensions épistémologiques fondamentales de l'activité scientifique, celle qui tente de réfléchir les conditions de ce que Bacon appelait « l'augmentation des Sciences ». Au travers de cette définition plus large, l'heuristique constitue une véritable théorie de l'élaboration de la science. Il conviendra donc de distinguer une qualification méthodologique qui désigne **les techniques de découverte**, et ce que l'on pourrait nommer une heuristique générale comme partie de l'épistémologie ayant en charge de décrire et **de réfléchir** les conditions générales **du progrès dans l'activité scientifique (abduction - organisation et fixation des cas)** – s'opposant, tout en la complétant, à cette partie qui s'intéresse aux conditions de **vérification (induction - observation des résultats); de justification et de légitimation des connaissances (déduction - extrapolation de la règle).***

*Pour Nicolas Millet la pensée algorithmique s'oppose à la pensée heuristique (cf. "Deux pensées pour agir; pensée en algorithme versus pensée heuristique", in actes de la conférence internationale des méthodes de recherche (ISEOR-ACADEMY of MANAGEMENT), Lyon, 2007, pp. 597-610); cependant pour Henri Savall, l'heuristique reste un algorithme à très haute fréquence. Pour ce dernier, il n'y a donc pas de différence au niveau de leur nature, mais l'heuristique et la pensée en algorithme renvoient surtout au questionnement de la pertinence du déterminisme en sciences de gestion.*

<i>Pensée en Algorithme</i>	<i>Pensée Heuristique</i>
<i>faible ouverture à l'environnement enjeux à court terme: forte prévisibilité des résultats et faible complexité</i>	forte ouverture à l'environnement <i>enjeux à long terme : incertitude et complexité</i>
<i>décision stratégique fortement structurée et mono-axiale (plan)</i>	décision stratégique faiblement structurée et <b>multi-axiale</b> ; prospective = capter les signaux faibles et les indicateurs d'évolution future + multiplier les capteurs d'infos internes/externes <i>stratégie contractuelle entre acteurs</i>
<i>courant rationaliste : objectifs, plans, ressources, procédures, contrôle = établir des causalités, exclusion de la contradiction</i>	<i>courant incrémentaliste : nombre restreint d'objectifs, options/solutions définies conjointement et périodiquement réexaminées = établir des corrélations, inclusion de la contradiction</i>

<i>Pensée en Algorithme</i>	<i>Pensée Heuristique</i>
<b>standardisation des procédures</b> certitude que l'on va aboutir en un nombre fini d'étapes à une solution au problème = <b>forte structuration</b> et forte distance hiérarchique postulat contestable de l'information parfaite <i>codification et programmation a priori</i>	<b>standardisation des résultats</b> découvertes de solutions possibles, sans une solution unique et un nombre fini d'opérations = <b>faible structuration</b> et faible distance hiérarchique <i>découvertes par itérations successives fondées sur l'analogie, la récurrence, l'approximation, la polyvalence et la polysémie, la transposition</i>
<b>théorie de la contingence</b> <i>déduction : raisonnement et calcul - bureaucratie</i> <i>codification des procédures centrée sur les structures</i>	<b>théorie du constructivisme générique</b> intuition et imagination : jugement et expérience - <i>adhocratie</i> <i>souplesse du fonctionnement de l'organisation centré sur les processus et les comportements</i>

<p><i>science du vivant: démarche classificatoire de C Linné (1707-1778) règles de nomenclature a priori</i></p>	<p><i>science du vivant : démarche naturaliste de GL Buffon (1707-1788) observation fine de la nature afin d'en découvrir les modalités de fonctionnement et d'évolution : « Dans la nature il ne faut rien voir d'impossible, s'attendre à tout et supposer que tout ce qui peut être est. »</i></p>
<p><b>science du comportement:</b> thérapies cognito-comportementales = l'individu est un mammifère social (self management et self contrôle du « moi ») <i>stimuli punitifs et techniques de désensibilisation, orthopédie émotionnelle, formatage généralisé = traiter le symptôme</i></p>	<p><i>science du comportement : thérapies de l'humanisme analytique = souffrance psychique liée au sens que lui confère le patient et son corps à corps avec l'informe, l'incalculable et l'innommable, l'inouï de l'inconscient (le « ça »), l'indécidable = traiter l'individu dans sa globalité</i></p>
<p><i>l'imagination de la matière: la signification du message</i></p>	<p><i>l'imagination du mouvement : le rôle du médium</i></p>
<p><i>philosophie: esprit de géométrie (Pascal), injonction prométhéenne</i></p>	<p><i>philosophie: esprit de finesse (Pascal), principe de précaution</i></p>
<p>culture égo-centrée-produit <b>technique-abilité</b> quoi ? <i>arrogance-contrainte</i></p>	<p>culture égo-centrée-client <b>respons-abilité</b> qui ? <i>écoute-confiance</i></p>
<p><i>Thémis des grecs : patronne des oracles de la terre,</i></p>	<p><i>Mètis des grecs : divination par l'eau ; elle énonce le futur dans son aspect aléatoire avec</i></p>

<p><i>Ordre conçu comme déjà instauré, fixé ; elle énonce le futur comme s'il était déjà écrit ; elle prononce des arrêts de façon assertorique et catégorique ; ordres et interdits.</i></p>	<p><i>ses malheurs et ses heurs possibles ; elle conseille ce qu'il convient de faire, sa parole à valeur hypothétique ou problématique.</i></p>
---	--

**Herméneutique** : qui explique, art d'interprétation des signes comme éléments symboliques.

**Hiérarchie des besoins (hierarchy of needs)** : Abraham Maslow analyse les degrés de motivation dans le travail en fonction de la satisfaction des besoins humains, qu'il classe en quatre niveaux hiérarchiques : des besoins fondamentaux - vitaux - de l'homme (chaleur, nourriture et sécurité) à ses besoins d'ordre supérieur, c'est-à-dire d'épanouissement (amour, estime de soi-même et réalisation personnelle). Maslow indique par ailleurs qu'aucun besoin n'a de valeur absolue puisque, une fois satisfait, il perd aussitôt de son importance.

**Hiérarchies directoriales (managerial hiérarchies)** : entreprise à l'origine par Max Weber, l'étude de l'administration de type bureaucratique définit l'existence d'un lien de subordination direct entre services, le rôle de chacun étant déterminé par le service auquel il appartient. Alfred Chandler, analysant la fonction de dirigeant dans les grandes entreprises américaines, en conclut que le mode de fonctionnement de la hiérarchie est déterminé par les objectifs stratégiques de l'organisation. Plusieurs gourous contemporains, notamment Rosabeth Moss Kanter, Charles Handy et l'inévitable Peter Drucker, prédisent qu'à l'avenir on verra apparaître des structures directoriales non hiérarchiques pour lesquelles le concept de « patron » sera moins important que la responsabilisation des nombreux acteurs de l'entreprise.

**Hodologie** littéralement, science des voies par lesquelles se développe une chose, un concept, un désir, une théorie. En médecine, il s'agit de l'étude de la connectivité entre les neurones, et par extension en sciences humaines, entre les structures de traitement de l'information et d'interprétation. Les dispositions hodologiques sont en quelque sorte l'expression des schèmes structuraux et fonctionnels émergeant du processus de la transformation. Selon la théorie de l'individuation, la transformation naît d'un processus de création de structures nouvelles, appelées processus de **transduction**. C'est-à-dire un processus de transformation d'une forme d'énergie en une autre, permettant la réalisation des opérations endogènes de la transformation. Cette transformation intervient à chaque stade métabolique dans l'échelle des structures, de l'infra au macro. Elle réalise ainsi la propagation de l'information d'un domaine d'activité à un autre.

**Homo oeconomicus** littéralement, homme économique en latin. Terme utilisé pour désigner l'homme qui agit selon les préceptes de l'utilitarisme économique, c'est-à-dire censé agir rationnellement en toute circonstance, et adoptant un comportement guidé par le calcul en vue de maximiser son bien-être.

L'homo oeconomicus (le terme, semble-t-il, a été utilisé pour la première fois par Vilfredo Pareto dans son Cours d'économie politique) est évidemment une caricature, mais elle a été souvent utilisée - associée à Robinson Crusoë - pour expliquer que, puisque tel était son intérêt, l'homme devait se comporter de telle manière. C'est oublier que l'intérêt économique n'est ni le seul mobile, ni le seul moteur de l'action humaine, et que bien d'autres facteurs (émotionnels, émotifs, sociaux, de compassion, de mimétisme...) entrent dans la détermination des actes humains.

**Humanisme cognitif**: l'humanisme peut être compris tout d'abord comme une position philosophique puisant ses sources dans les textes « antiques » et qui met l'homme ainsi que les valeurs humaines au-dessus d'autres valeurs. Quant à l'humanisme cognitif, il place en exergue l'importance de l'utilité (convénience) des construits plutôt que celle de leur vérité. Les individus peuvent alors être compris comme un processus émergent d'unités actives, plutôt que composés d'unités mentales. Ces processus pourront être canalisés dans des construits personnels (cf. George Kelly, 1963), mesurés et interprétés.

**Hypothèse**: le raisonnement scientifique exige qu'une affirmation énoncée appelle une démonstration et une validation.

**Hypothèses descriptives**: ce sont des informations d'observation, de constat, qui sont alimentées et démontrées à l'aide de matériaux expérimentaux et bibliographiques. Elles constituent une représentation du champ d'observation.

**Hypothèses explicatives**: elles représentent la sélection par le chercheur des explications pertinentes sur les causes et les origines des signes observés.

**Hypothèses prescriptives**: ce sont des essais de prédictions que le chercheur propose en terme de solutions possibles ou de convictions profondes.

## **I**

**Influence**: Dans le langage scientifique, une sorte de coexistence s'instaure fréquemment entre deux niveaux de conceptualisation, l'un assez proche de la langue courante, où le terme



*est employé dans un sens générique très large et désigne plutôt une notion, l'autre plus strictement scientifique, où l'expression devient spécifique et précise et où l'on a affaire à un véritable concept. Tel est justement le cas du mot influence, dont l'étude est complexe par cette dualité de significations et, du même coup, de perspectives et de références.*

*Certains auteurs en effet ne s'éloignent guère du sens usuel « d'action exercée par une personne sur une autre personne », pour adopter à quelque chose près la formulation de Littré : l'accent est mis sur l'efficacité de cette action, et non pas sur la manière dont le résultat est acquis, c'est-à-dire sur les mécanismes particuliers de l'action de l'influence.*

*D'autres spécialistes traitent de l'influence dans un contexte de communication et insistent sur ce qui constitue à la fois la base de l'influence et les raisons de son succès, à savoir la persuasion, l'ascendance, l'effet produit d'une proximité jusqu'à une distance. Cet effet a pour propriété d'instaurer un flux en mesure de modifier, de rendre possible des réalisations ; l'influence devient alors un concept qui a gagné en vigueur en se dotant d'une action capable de potentialiser, de révéler un processus d'évolution, qui va pour certain jusqu'au concept de destinée. L'influence joue alors un rôle central dans le processus de décision et de réalisation par un accompagnement progressif dans la sélection de choix et un positionnement délibéré qui font appel à l'herméneutique individuelle et/ou collective. L'influence se définit donc à la fois au niveau des résultats, de la performance (efficacité) mais aussi au niveau du processus, de la croissance (efficacité) ; et c'est, à notre sens, le signe d'un incontestable progrès dans l'élaboration d'un langage scientifique.*

*L'influence est donc radicalement différente du pouvoir en ce qui concerne l'action sur les êtres et sur les choses sur plusieurs points : d'abord elle est affranchie de la notion du droit et de l'autorisation, c'est-à-dire de la contrainte et des sanctions (double jeu du bourreau et de la victime , c'est-à-dire de la manipulation et des mécanismes de défense générant de l'illusion et instituant les mécanismes de l'égo avec son corrélat : les conflits et la violence) mais aussi du consentement en laissant le libre arbitre s'exprimer. Il en va de même pour l'affranchissement de la notion du faire au profit de l'agir et surtout celle du risque.*

**Ingénierie:** *ensemble d'un processus de conception, de construction, de mise en oeuvre et d'évaluation. Le pilotage est ainsi intégré à chacune de ces phases du processus.*

**Ingénierie en management stratégique:** *est un système de pilotage de la conception, de la construction, de la mise en oeuvre et de l'évaluation des potentiels humains permettant d'améliorer la performance globale des systèmes de management.*

**Ingénierie stratégique:** système de pilotage de la conception, de la construction, de la mise en oeuvre et de l'évaluation du processus stratégique, inscrit sous forme d'une séquence itérative. Ce système permet d'améliorer la qualité de la stratégie d'une organisation. L'ingénierie stratégique est donc un ensemble de concepts, de méthodes, d'outils et de techniques de conduite des processus humains et économiques, permettant d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacite de la stratégie d'une organisation (Savall, Zardet, l'ingénierie du roseau, 1995).

En 1991, Le Moigne (in «La conception des systèmes d'information organisationnels: de l'ingénierie informatique à l'ingénierie de systèmes») définit l'ingénierie, dans le cadre des théories des systèmes, comme l'acte de "à la fois et concevoir, et construire, et animer". Nos travaux s'appuient également sur cette vision dynamique.

Quant à la notion de « pilotage » définie par Savall (in «L'intégration de nouveaux critères de gestion et l'innovation socio-économique », 1983) et avec Zardet (in «Maîtriser les coûts et les performances caché », 1987) comme une transformation des énergies en actes (voir aussi Perroux (in «Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de la théorie de l'équilibre économique général», 1975). Les définitions précitées par les termes de « coordination » et « animation » traduisent cette dimension. Nous souhaitons la positionner au coeur de l'ingénierie car elle est intimement liée à chaque phase.

Nous montrerons comment l'ingénierie peut être le moyen pour les entreprises d'acquérir des réflexes stratégiques et une activation de la stratégie en vue de développer leurs performances. Cette notion d'ingénierie stratégique renvoie également au processus d'apprentissage.

Le processus continu d'ingénierie (conception, construction, mise en oeuvre, évaluation, etc.) permet d'intégrer au sein d'une organisation une fonction permanente d'apprentissage organisationnel. Dans ce cadre, l'organisation entre dans une dynamique d'amélioration permanente et progressive de son fonctionnement. Le processus itératif de conception, construction, mise en oeuvre et évaluation permet de faire évoluer et donc de modifier le comportement de l'entité.

**Innovation** terme popularisé par Joseph Schumpeter et désignant la transformation d'une invention en produits vendables.

L'invention consiste en la découverte d'un principe (par exemple, tel virus peut être inhibé par telle molécule) ; l'innovation, quant à elle, est la traduction de ce principe dans des produits destinés à la vente ou dans des procédés de production (matériels ou intellectuels).

*Le passage de l'invention à l'innovation est le fait de l'entrepreneur, qui prend le risque de mettre sur le marché un produit pour lequel il ne sait si la demande sera au rendez-vous, ou d'utiliser un procédé de production dont il ne sait s'il sera efficace. La même invention peut donner naissance à de nombreux produits nouveaux : les circuits intégrés, par exemple, ont engendré une nombreuse famille d'objets les plus divers. C'est ce que Schumpeter appelait des grappes d'innovation, ajoutant que les inventions fondamentales (aujourd'hui, on parlerait plutôt de découvertes fondamentales) qui donnent naissance à de telles grappes ne sont pas très nombreuses, et que leurs débouchés productifs finissent par s'épuiser progressivement, donnant naissance aux cycles de longue durée.*

*Il convient de souligner que l'innovation implique une nouveauté qui ne soit pas seulement de pure forme, ou marginale : le fait de passer d'un appareil-photo à pellicule classique (argentique) à un appareil-photo à support numérique est une innovation, mais l'intégration d'un zoom plus performant n'en est pas une. De ce fait, de nombreux produits nouveaux ne sont pas des innovations, mais simplement des compléments ou des renouvellements de produits existants.*

**Instrumentation:** *Par instrumentation, nous entendons le principe de construction et d'appropriation par les acteurs d'outils de gestion ou de management permettant ou facilitant la mise en oeuvre d'une action de management. Le terme d'instrumentation d'un projet stratégique exprime le processus de construction, formalisation, mise en oeuvre, pilotage et évaluation dudit projet stratégique.*

**Intégration verticale (vertical integration) :** *ce concept définit le système employé par quelques très grandes sociétés pour créer une chaîne de production complète par l'intégration d'un certain nombre de leurs fournisseurs. Cette stratégie, autrefois largement adoptée avec succès par l'industrie automobile américaine, montre aujourd'hui ses faiblesses, les entreprises ayant appris qu'elles ne pouvaient pas réussir de manière identique dans tous les domaines d'activités. La mode est aujourd'hui de s'efforcer à faire «participer» les fournisseurs plutôt qu'à les intégrer.*

**Intervention socio-économique:** *phase limitée dans le temps qui consiste à implanter et introduire dans une organisation les concepts et les outils de l'analyse socio-économique par une action simultanée sur les structures et les comportements humains. Le fonctionnement de l'organisation est appréhendé dans sa globalité dans un souci de dégager durablement des solutions efficaces et innovantes.*

**Invention:** *désigne:*

187 le fait d'inventer, d'imaginer, de créer quelque chose de nouveau, ou de trouver des expédients;

188 la chose inventée, créée;

189 la faculté, le don d'inventer, de créer;

190 le mensonge, le fait d'imaginer une chose donnée pour vraie, supposer comme réelle une chose imaginaire;

191 le nom donné à de courtes compositions musicales composées dans le style fugué;

192 la découverte d'éléments, de concepts, d'objets cachés.

**Investissement** désigne toute dépense ou acquisition dont la finalité consiste à augmenter ou améliorer de façon durable la capacité ou l'efficacité de production d'une entreprise (investissement productif) ou d'une administration. Dans ce dernier cas, on parlera **d'investissement collectif**, puisque la production d'une administration est de fournir à une population donnée des services non marchands.

Dans le langage économique, investissement s'oppose à consommation. L'opposition est même double : parce que la consommation est une destruction, alors que l'investissement est durable (c'est-à-dire destiné à servir plusieurs fois, voire de très nombreuses fois), et parce que la consommation (finale) clôt le circuit économique (c'est une fin en soi, elle n'est pas effectuée en vue de donner naissance à une autre opération productive), tandis que l'investissement l'ouvre : investir, c'est se doter de moyens techniques qui permettront de recommencer l'opération de production. L'investissement repose sur un détour de production : on consacre des moyens (en argent, en temps, en énergie) à acquérir quelque chose qui permettra, ultérieurement, d'être plus efficace que si on ne l'avait pas acheté. Il y a donc une anticipation, un pari : on dépense immédiatement pour réduire la dépense (les coûts) dans le futur. Comme pour tout pari, **un risque est associé à l'investissement** : il n'est jamais certain que l'acquisition se révélera aussi efficace qu'espéré, il n'est même pas certain que la production pour laquelle on investit trouvera preneur.

Il convient de distinguer le mot investissement de termes proches avec lesquels on pourrait le confondre. **Un investissement couvre une catégorie de dépenses plus large que la seule acquisition de biens d'équipement** : certains investissements, en effet, consistent en dépenses de formation du personnel (constitution de capital humain), en dépenses de recherche-développement destinées à améliorer les produits existants, à leur trouver de nouvelles fonctionnalités, ou à mettre au point de nouveaux produits, en dépenses de publicité enfin destinées à faire mieux connaître une marque ou à en imposer une nouvelle. Toutes ces

dépenses sont considérées par les économistes comme des investissements immatériels, car elles ont pour finalité d'augmenter les capacités de production en élargissant la demande qui s'adresse à l'entreprise, mais leur effet est généralement étalé dans le temps. Un investissement matériel se traduit par une immobilisation en comptabilité, mais ce n'est pas le cas des investissements immatériels, qui ne font pas l'objet d'amortissements, donc qui ne peuvent être considérés comme des immobilisations. Enfin, la formation brute de capital fixe (FBCF) de la comptabilité nationale intègre dans son montant les acquisitions ou grosses réparations de logements par les ménages, alors qu'il ne s'agit pas d'un investissement (puisque la finalité d'un logement n'est pas d'augmenter les capacités de production ou de réduire les coûts de production).

On distingue parfois **investissement de capacité et investissement de productivité** : le premier terme désigne les dépenses destinées à augmenter durablement les capacités de production, les secondes à réduire durablement les coûts de production, en agissant sur l'efficacité du processus de production. La distinction, à vrai dire, est plus théorique que pratique, car la plupart des acquisitions durables portent sur des matériels qui améliorent à la fois la capacité de production et l'efficacité du travail. Par exemple, un nouvel ordinateur est à la fois plus puissant et plus fiable que celui qu'il remplace. On appelle investissements de portefeuille les acquisitions de titres dont la finalité est de placer de la trésorerie ou de constituer un patrimoine dégageant un revenu. Ce type d'investissement est souvent effectué par des organismes qui gèrent de l'épargne placée dans des livrets (c'est le cas de la Caisse des dépôts et consignations, qui centralise les dépôts des Caisses d'Épargne et du réseau postal), dans des souscriptions d'assurance vie ou dans des FCP ou Sicav. Ces organismes, qui cherchent à placer de l'argent dont ils sont responsables mais qui ne leur appartient pas, sont souvent qualifiés d'investisseurs institutionnels (les "zinzins", dans l'abréviation familière usuelle). Le terme d'investissement de portefeuille s'oppose à investissement direct ou investissement financier : dans les deux cas, il s'agit de prendre le contrôle d'une société, en acquérant des actions en nombre suffisant pour y exercer le pouvoir. Ainsi, une société pétrolière peut augmenter ses réserves exploitables soit en procédant à un investissement technique (dépenses d'exploration), avec un certain risque de voir ces dépenses échouer, soit en prenant le contrôle d'une autre société pétrolière qui détient elle-même des réserves. De la même manière, pour augmenter ses parts de marché, on peut procéder à des campagnes de publicité ou racheter un concurrent. Ou encore, un journal peut lancer un nouveau titre ou racheter un titre existant. Il est évident que l'investissement financier est en général moins risqué, mais il est plus coûteux.

**L'investissement brut** mesure l'ensemble des dépenses d'investissement telles qu'elles figurent en comptabilité durant une période donnée (l'année, en général). L'investissement net ne s'intéresse qu'aux dépenses d'investissement desquelles on a déduit les amortissements pratiqués durant l'année sur les investissements acquis les années précédentes et non encore totalement amortis. Alors que l'investissement brut mesure une dépense, l'investissement net mesure la variation d'un stock.

**Investissement immatériel:** il correspond à l'ensemble des dépenses en vue du développement de l'entreprise ou de l'organisation, de l'amélioration de son organisation et de la maîtrise de ses coûts dans la conduite de projets. Ces dépenses peuvent être liées ou non à des investissements matériels.

**ISEOR :** L'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations est un centre de recherche associé à l'Université Jean Moulin Lyon 3, au MIF (école doctorale de Management Information Finance) et au groupe de l'École Supérieure de Commerce de Lyon (Groupe EM Lyon, depuis peu premier pôle de management en Europe). Ce centre a été créé en 1976 par le Professeur Henri SAVALL. Il est aujourd'hui dirigé conjointement par lui-même et V. Zardet assistés de M. Bonnet de l'Université Lyon III. La politique scientifique du centre de recherche se décline en cinq objectifs prioritaires ayant pour base la théorie socio-économique des organisations. Cette dernière est fondée sur la transversalité entre les diverses sous disciplines du management, comporte une déclinaison des analyses d'interface entre le noyau dur du management socio-économique et chacun des domaines spécialisés des sciences de gestion. Ainsi pour l'ISEOR les 5 axes prioritaires sont :

193 **Le développement de la pluridisciplinarité et de la transversalité** de l'équipe au travers de douze sous programmes thématiques de recherche : management stratégique et stratégie socioéconomique de l'entreprise ; création d'emplois et entrepreneuriat ; aménagement et réduction du temps de travail ; marketing socio-économique et prospective ; contrôle de gestion socioéconomique ; illettrisme et bas niveau de qualification ; gestion des ressources et du potentiel humain ; orientation et insertion des jeunes ; gestion informatisée ; système d'information ; intelligence artificielle ; systèmes interactifs d'aide à la décision en management ; mutation des organisations de services public ; management interculturel d'origine anglo-saxonne ; programme en collaboration avec le Bureau International du Travail et le Centre de recherche sur l'Asie (Université de Genève) sur les normes sociales internationales.

194 ***Le développement de recherches-interventions sectorielles***, notamment au sein de quatre secteurs d'activité : les PME-PMI ; le secteur du bâtiment ; les collectivités locales et le secteur hospitalier, sanitaire et social.

195 ***Le développement de la qualité scientifique des recherches en sciences de gestion***, qui vise à clarifier le concept d'épistémologie intégrée comme outil de qualité conceptuelle, en liaison avec les sciences économiques et cognitives.

196 ***Le renforcement des coopérations internationales universitaires avec les pays d'Amérique du Nord et centrale, d'Europe et d'Afrique.***

197 ***Le développement des éditions scientifiques, au travers de diverses publications scientifiques***, dont notamment la Collection Sciences de Gestion de la Revue Economies et Sociétés de l'ISMEA (la Revue Économies et Sociétés a été créée en 1944 par François Perroux, Professeur Honoraire au Collège de France. Henri Savall créa en 1978, au sein de cette revue, la Série Sciences de Gestion).

*C'est en tant qu'intervenant-chercheur, intégré dans un cabinet professionnel de conseil aux entreprises et aux organisations participant à l'axe de recherche « management stratégique », que nous avons conduit nos propres travaux dont cette thèse est aujourd'hui l'aboutissement. Nous insistons ici sur l'importance du travail en équipe prônée et pratiquée aussi bien par l'ISEOR que notre cabinet, puisque la richesse des matériaux expérimentaux que nous avons utilisé est issu du résultat de la capitalisation du patrimoine individuel et collectif des recherches-interventions dans les entreprises et les organisations.*

## **J**

**Juste à Temps (Just-in-time)** : ce concept apparu au Japon implique la gestion d'un faible niveau de stock, permettant d'accélérer la production, de lui garder une certaine flexibilité face à la demande des consommateurs et de réduire les coûts. Les fournisseurs adaptant leur production en fonction des besoins exprimés, cela induit des réponses plus rapides à la demande du marché.

## **K**

**Knowledge management, voir Gestion du savoir**

## L

**Leader** : *personne charismatique, il influence, guide et diffuse le changement auprès des différents membres de l'organisation. Il est source de confiance, d'élan et transforme les valeurs, les traditions. Il partage sa vision et entraîne la participation ainsi que l'appropriation. Il interprète les événements et interagit avec eux. Il autorise et motive l'ensemble de l'effort du reengineering et le processus de formation de la performance sera alors émergent et fondé sur des phases d'interprétation des informations. Les caractéristiques organisationnelles et opérationnelles du leadership peuvent se résumer en 4 quadrants :*

*198 anticipation (régulation [feed fore], créativité, innovation),*

*199 confirmation (décision, planification et conduite du changement),*

*200 culmination (maîtrise, reengineering),*

*201 responsabilité (contrôle [feed back], prise en compte, conscience des conséquences des transformations et des actions).*

**Loyauté professionnelle** : *se mesure par les écarts entre les engagements pris par un individu au sein d'une entreprise, notamment par rapport à la stratégie de l'organisation, et les actes de mise en œuvre effective qu'il réalise.*

## M

**La modulation du temps de travail**: *elle permet de faire varier les horaires hebdomadaires sur tout ou partie de l'année en fonction des fluctuations d'activité des entreprises.*

**Main invisible** *expression célèbre due à Adam Smith, désignant le fait que le marché, à l'insu de chacun des participants, contribue à orienter les décisions des uns et des autres au profit de l'intérêt d'ensemble. Chacun, en oeuvrant pour son intérêt personnel, contribue aussi à l'intérêt collectif.*

*L'expression d'Adam Smith est bien davantage qu'une heureuse métaphore : elle résume un programme idéologique, celui qui vise à faire du marché l'unique régulateur de l'ensemble de la vie économique. C'est pourquoi elle est si fréquemment reprise, par ceux qui s'opposent à ce programme aussi bien que par ceux qui en sont partisans.*



**Management** : *moyens mis en œuvre auprès des acteurs internes (individus et entités) pour maîtriser l'interaction entre structures et comportements au service d'un certain niveau de performance socio-économique recherché par l'entreprise. Le management désigne donc l'art de diriger en prenant en compte des contraintes immédiates sans pour autant perdre de vue les orientations souhaitables à long terme.*

*Le management n'a pas d'équivalent en français : le terme direction insiste davantage sur le pouvoir (dans le langage syndical, d'ailleurs, il est fréquent que l'on utilise indifféremment " le patron " et " la direction " pour désigner le détenteur du pouvoir dans l'entreprise), donc sur la position hiérarchique, alors que management désigne non seulement la position, mais aussi une façon de diriger, de faire des choix, de gérer des conflits. Le management participatif ajoute à cette dimension une implication des subordonnés.*

**Management par projet**: *mode de management d'une organisation visant à transformer de manière durable et continue l'organisation. Ce concept est fondé sur le perfectionnement et le progrès constant du fonctionnement de l'organisation.*

**Management proactif**: *mode de management intégrant des outils permettant d'anticiper les changements environnementaux et s'assurant du pilotage des actions mises en oeuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés par l'organisation.*

**Maturation**: *par définition est:*

202 *le processus qui conduit à la maturité, au complet développement d'un organisme ou d'une faculté;*

203 *le mûrissage, le processus par lequel un fruit devient mûr, approfondir, préparer longuement;*

204 *l'évolution d'un abcès vers la suppuration.*

*Ce terme est ainsi directement lié au développement, et dans notre thèse, il s'agit particulièrement de son utilisation en référence à l'une des 4 phases du développement humain [naissance (fécondation - mort), organisation, maturation, sénescence (séniorité)], mais surtout afin de la différencier du processus d'apprentissage qui lui est complémentaire.*

*Ainsi le verbe latin volvere (dans sa forme active faire rouler, faire avancer ; dans sa forme neutre, tourner) a engendré voloper en vieux français. Dès le XIIe siècle, on oppose déjà envelopper (enrouler) et développer (dérouler). Au XVe siècle le substantif « développement » apparaît, utilisé indifféremment pour évoquer le bourgeon ou la fleur qui s'ouvrent, ou l'animal qui naît et grandit. Le développement fait donc intervenir l'ensemble des mécanismes qui, à partir d'unités élémentaires, édifient au sein de l'individu des*

*ensembles de plus en plus complexes agissant en relation les uns avec les autres. Les interactions ainsi que la dépendance étroite de ces mécanismes tant à l'égard du programme génétique (une des composantes de l'histoire de l'être) qu'à l'égard de l'environnement et des constructions possibles de l'individu (autres composantes, variables, imprévisibles, qui interviennent tout au long de sa vie) rendent compte de cette complexité.*

*Les Latins qualifiaient de *maturus* « ce qui se produit au bon moment » les phénomènes structurels, psychologiques, temporels, mais aussi spatiaux, qui surviennent dans cette phase du développement qui fait suite, sans démarcation nette le plus souvent, à la phase précédente dite « d'organisation ». Ainsi l'organisation précède la maturation et toutes deux sont directement liées au devenir.*

*Aussi tout devient, Il n'est guère de notion plus ample et plus essentielle que celle du devenir. Chacun constate le devenir. Mais qui dira ce qu'il est ? Les efforts pour le comprendre face à la diversité du changement dans la nature, dans la pensée, dans la vie humaine, rencontrent des difficultés remarquables qui nous rendent plus sensibles à la fluidité du réel comme aux aspects relativement stables.. Souvent, faute de pouvoir le définir adéquatement, on ne le désigne que partiellement, en renvoyant à l'une de ses modalités concrètes : mouvement, altération, évolution...*

*Cet embarras incite parfois des philosophes à nier l'existence effective du devenir, ainsi que des objets qu'il affecte, et à ne les tenir que pour de simples apparences, la réalité se trouvant tout entière détenue par l'être dispensé du devenir, l'être permanent. Mais ne faut-il pas alors rechercher celui-ci dans une autre dimension difficilement accessible, reconnaître qu'il existe une autre physique pour le définir (comme par exemple la physique quantique) ? Ainsi, même si on le réduisait indûment à n'être qu'une apparence, le devenir susciterait encore l'interrogation. La variété de ses formes invite à mettre en question l'unité de son principe, à rechercher les conditions de sa possibilité et de son intelligibilité. C'est pourquoi nous avons utilisé le terme de « démarches » qui semble être le plus approprié pour indiquer les quelques-unes des directions dans lesquelles nous avons pu orienter notre recherche.*

*Une des directions a été notre tentative d'expliquer pourquoi l'Auteur socio-économique devient ce qu'elle devient. Imputer ce devenir à la maturation (dont le rôle est, certes, incontestable) reviendrait à préformer très arbitrairement les structures successives et à renvoyer l'explication à une mystérieuse finalité. Soutenable à la rigueur sur le plan de l'ontogenèse, cette hypothèse ne pouvait convenir à Piaget biologiste (aucune finalité n'a pu conduire de l'actinie à l'homme), ni à Piaget épistémologiste (aucune finalité n'a pu*

conduire de la physique d'Aristote à la théorie des quanta). Mais réciproquement, imputer le devenir de l'intelligence à l'action du milieu ou à la transmission culturelle n'expliquerait guère la régularité des progrès et leur nécessité de fait. Aussi Piaget a-t-il cherché dans la dynamique même de la vie de l'activité cognitive la raison d'être d'une incontestable vocation. Toute action (et toute opération) en se répétant se généralise et s'incorpore des objets nouveaux (assimilation) ; aussi bien se module-t-elle en fonction des particularités de ces objets, à mesure même que l'assimilation ouvre l'accès à ces particularités (accommodation, qui est donc l'envers de l'assimilation, et non pas un processus distinct et de sens contraire). Mais une action ou une opération, en se généralisant dans ces conditions, se coordonne naturellement à d'autres. Les coordinations ainsi établies constituent ainsi un nouveau réel, c'est-à-dire de nouveaux objets pour la pensée et l'action. L'équilibration, concept central de l'explication piagétienne, représente ce processus. Contrairement à une interprétation courante, elle ne correspond pas à un état provisoirement stable des coordinations établies entre les schèmes ou les concepts à l'occasion de l'expérience. Elle est cette coordination elle-même. Un stade est donc tout à la fois un niveau d'efficacité pour le sujet (c'est la conception classique), et un état du réel pour le sujet. Il n'est donc pas nécessaire de présupposer le programme génétique : il suffit, au départ, d'un principe fonctionnel, avec les structures minimales de l'équipement neurobiologique. Les structures ultérieures seront engendrées par le fonctionnement lui-même, puisque ce fonctionnement transforme le réel. Dans le modèle proposé en 1957 (Logique et équilibre), l'idée centrale est que toute structure opératoire nouvelle est rendue possible (et mieux : probable) en fonction des résultats de la précédente. L'apparente finalité n'est que l'aspect externe d'une causalité séquentielle interne. (Piaget, a perfectionné ce modèle en y marquant davantage les interactions entre le sujet et l'objet, chaque action du sujet faisant apparaître de nouveaux « observables », tant sur l'objet lui-même que sur l'action qu'on lui a fait subir.)

...c'est pourquoi nous avons complété le processus des démarches de maturation avec celle de progrès et de motivation...

**Métaphores sémantiques:** ne transfère pas de structure avec elle, elle se contente d'ouvrir une porte vers de nouveaux concepts

**Métaphores structurelles:** transporte avec elle un ensemble de connexions qui vont être transférées du domaine source au domaine cible.

**Microéconomie** approche de la réalité économique privilégiant le comportement des acteurs individuels (consommateur, producteur, travailleur...).

*L'approche microéconomique repose généralement sur l'hypothèse de la rationalité des acteurs. Elle fait découler le fonctionnement d'ensemble du système économique de ces comportements individuels. Il s'agit donc d'une approche déductive (déduisant le fonctionnement d'ensemble à partir du comportement des acteurs particuliers), à l'inverse de la démarche macroéconomique (voir macroéconomie).*

**Mise en oeuvre stratégique:** *réalisation des actions concrètes pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation démultipliés à chaque niveau de responsabilité et synchronisés transversalement entre les différents acteurs internes et externes.*

**Modèle des sept « S » (seven « S » model) :** *ce système d'évaluation des performances d'une entreprise se compose de sept éléments (commençant tous par la lettre « S »), subdivisés en trois facteurs (ou leviers) « durs » - stratégie, structure et système -, et en quatre facteurs « doux » - style, valeurs partagées (shared values), savoir-faire (skills), et personnel (staff). Ce modèle fut mis au point chez McKinsey par l'équipe composée en son temps de Richard Pascale (qui utilise ce schéma pour l'étude comparative des entreprises japonaises et américaines dans *The Art of Japanese Management* [Le management est-il un art japonais ?], Tom Peters et Robert Waterman reprendront le principe dans *In Search of Excellence* [Le prix de l'excellence]).*

**Modernité:** *La modernité n'est ni un concept sociologique, ni un concept politique, ni proprement un concept historique. C'est un mode de civilisation caractéristique, qui s'oppose au mode de la tradition, c'est-à-dire à toutes les autres cultures antérieures ou traditionnelles : face à la diversité géographique et symbolique de celles-ci, la modernité s'impose comme une, homogène, irradiant mondialement à partir de l'Occident. Pourtant elle demeure une notion confuse, qui connote globalement toute une évolution historique et un changement de mentalité.*

*Inextricablement mythe et réalité, la modernité se spécifie dans tous les domaines : État moderne, technique moderne, musique et peinture modernes, mœurs et idées modernes – comme une sorte de catégorie générale et d'impératif culturel. Née de certains bouleversements profonds de l'organisation économique et sociale, elle s'accomplit au niveau des mœurs, du mode de vie et de la quotidienneté – jusque dans la figure caricaturale du modernisme. Mouvante dans ses formes, dans ses contenus, dans le temps et dans l'espace, elle n'est stable et irréversible que comme système de valeurs, comme mythe – et, dans cette acception, il faudrait l'écrire avec une majuscule : la Modernité. En cela, elle ressemble à la Tradition.*

*Comme elle n'est pas un concept d'analyse, il n'y a pas de lois de la modernité, il n'y a que des traits de la modernité. Il n'y a pas non plus de théorie, mais une logique de la modernité, et une idéologie. Morale canonique du changement, elle s'oppose à la morale canonique de la tradition, mais elle se garde tout autant du changement radical. C'est la « tradition du nouveau » (Harold Rosenberg). Liée à une crise historique et de structure, la modernité n'en est pourtant que le symptôme. Elle n'analyse pas cette crise, elle l'exprime de façon ambiguë, dans une fuite en avant continuelle. Elle joue comme idée-force et comme idéologie maîtresse, sublimant les contradictions de l'histoire dans les effets de civilisation. Elle fait de la crise une valeur, une morale contradictoire. Ainsi, en tant qu'idée où toute une civilisation se reconnaît, elle assume une fonction de régulation culturelle et rejoint par là subrepticement la tradition.*

**Motivation:** prise dans son sens général, la motivation, selon Lagache, correspond à une modification de l'organisme qui le met en mouvement jusqu'à la réduction de cette modification. Cette définition fait rentrer la motivation dans le cadre général de l'homéostasie. Elle est directement reliée aux motifs (« movere », raisons intellectuelles expliquant un acte, structure, arrangement, modèle) sous-jacents à une action, à un mouvement comportemental, pour le moins à une attitude.

*Ce point amène la perspective d'une définition appelant le facteur psychologique (conscient ou non) prédisposant l'individu, animal ou humain, à accomplir certaines actions ou à tendre vers certains buts. La motivation détermine, dans le comportement instinctif, le comportement d'appétence mais aussi le niveau d'aspiration (ambition) relié aux mobiles de réussite (degré d'efficacité) et ses expectations (prévision objective de l'atteinte des objectifs, évaluation entre succès réel et escompté). Cet aspect donne un accès direct aux traits de personnalités, mais aussi à ceux de la socialisation et de l'ambition qui différencient fondamentalement la motivation du besoin (de la nécessité, de l'indispensable, de l'utile) selon chaque individu.*

*Enfin, la motivation désigne le fait, pour un mot, dans le système d'une langue, de n'être pas isolé de formes porteuses d'une signification dont la parenté avec celle du mot est manifeste pour le locuteur peu savant auquel on se réfère généralement. Ainsi à « pelouse » n'est pas motivé par rapport à « poil », mais à « entoiler » l'est par rapport à « toile ».*

**Mutualisation** désigne le fait qu'un risque, une difficulté exceptionnelle ou un accident du sort sont supportés financièrement par un ensemble de personnes, ce qui en atténue le poids pour la personne visée.

*Il s'agit au fond d'une forme d'assurance, mais caractérisée par le fait que le regroupement n'a pas lieu d'abord pour réduire le coût pour chacun (ce qui serait un comportement individualiste), mais pour concrétiser une forme de solidarité revendiquée comme telle (ce qui est un comportement où l'affirmation d'un lien l'emporte sur le calcul individuel).*

## **N**

**Nouvelle économie** désigne l'économie tirée par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Ces nouvelles technologies, génératrices de gains de productivité élevés, permettraient en effet à la fois d'obtenir une croissance économique forte, une faible inflation et une baisse du coût du capital technique, donc un renouvellement en profondeur du tissu productif dans toutes les branches irriguées par ces NTIC.

*Il fut un temps (1998-2000) où la nouvelle économie était présentée comme le paradis, puisqu'elle allait transformer les règles du jeu économique en accélérant la croissance, en réduisant l'inflation et en changeant la façon de travailler (et de consommer, avec l'e-commerce). Les firmes qui symbolisaient cette nouvelle économie voyaient leurs cours en Bourse s'envoler, et l'économie américaine, jugée plus ouverte à tous ces changements, était présentée comme le siège d'un nouveau miracle. Jusqu'à ce que les cours en Bourse dégringolent et que la baudruche de la nouvelle économie se dégonfle, la nouvelle économie se transformant alors en e-krach. Reste toutefois de cette période d'emballement collectif une réalité : l'informatique et les nouvelles formes de communication engendrent des changements en profondeur dans notre façon de travailler autant que dans notre mode de vie. Mais ce n'est pas le paradis pour autant.*

## **O**

**Objectifs stratégiques:** *objectifs plus ou moins explicités et reconnus par le groupe d'acteurs et que l'entreprise ou l'organisation veut atteindre dans un délai maximal de trois à cinq ans.*

**Optimum de Pareto** *situation dans laquelle aucun échange ne peut améliorer le sort de quiconque sans détériorer le sort d'une autre personne.*

*Si j'ai trop de pommes tandis que mon voisin dispose d'un excès de bois, il est envisageable de procéder à un échange mutuellement profitable : chacun cède quelque chose dont il n'avait pas l'utilité, pour acquérir quelque chose qui lui servira. L'optimum, au sens de*

*Vilfredo Pareto (économiste et sociologue italien, successeur de Walras à l'université de Lausanne, où il enseigne de 1893 et 1923), est atteint lorsqu'il n'est plus possible d'effectuer des échanges mutuellement profitables : lorsque le jeu n'en vaut plus la chandelle, c'est-à-dire lorsque je n'ai plus besoin de bois supplémentaire au point de me défaire de pommes qui me manqueraient ensuite. Un autre de mes voisins souffre de botulisme et a besoin de mes pommes, mais il n'a rien à m'offrir en échange. L'échange n'aura donc pas lieu, puisqu'il impliquerait que je me défasse d'un bien qui m'apporte de la satisfaction sans rien obtenir en échange, ce qui signifierait que mon sort s'est détérioré.*

*On remarquera que l'optimum au sens de Pareto (on parle aussi d'optimum parétien) ne s'intéresse pas à la répartition initiale des richesses. Si j'ai beaucoup de pommes et que mon deuxième voisin n'en a aucune et n'a rien d'autre, c'est triste, mais c'est ainsi. Il n'est évidemment pas question de procéder à des comparaisons interpersonnelles, c'est-à-dire à se demander si, tout compte fait, l'amélioration potentielle du sort de mon voisin malade ne serait pas mille fois plus importante que la détérioration de mon propre sort, si l'on décidait de me prendre de force la pomme que je ne veux pas céder pour la donner à mon voisin qui en a tant besoin. Sans doute, les fortunes de M. Rockefeller ou de Mme Bettencourt, si elles étaient réparties entre tous ceux qui crèvent de faim, procureraient certainement plus de bonheur à ces milliers de personnes que la déception de nos deux riches et de leurs familles ne réduirait le bonheur de ces derniers. Mais ce point de vue, qui est celui qui inspire le Welfare et l'Autorat socio-économique, n'a pas cours chez les économistes libéraux : la répartition des revenus et des patrimoines est une situation de fait, l'optimum vise à améliorer cette situation au bénéfice de tous et au détriment de personne, pas à faire des heureux en créant des perdants.*

**Organisation:** *vient du grec "organon" qui signifie moyen. Organiser, c'est créer les moyens de son activité, la manière dont les différents organes ou parties d'un ensemble complexe sont structurés et agencés pour remplir des buts et des fonctions déterminés (couples structure-fonction ainsi que coordination-régulation).*

**Organisation apprenante (learning organization) :** *liée à la gestion du savoir, l'expression d'organisation apprenante est attribuée soit à Arie de Geus, ancien responsable de la planification stratégique chez Shell, soit au consultant anglais Bob Garratt, soit encore à Peter Senge du MIT qui la popularisa. L'idée est qu'une organisation puisse permettre à ses employés de développer individuellement toutes leurs qualités et leurs capacités afin d'améliorer la performance d'ensemble de l'entreprise. L'apprentissage est à la fois interne*

*et externe, il concerne l'entreprise, ses concurrents, ses clients mais aussi l'environnement dans lequel elle fonctionne. Il n'est pas certain qu'une organisation apprenante complète existe aujourd'hui, mais le concept a produit des effets secondaires intéressants comme, par exemple, les « universités » d'entreprises et les mécanismes de canalisation du potentiel des salariés pour la résolution de problème, à l'image de ce qui se fait dans les séances de « WorkOut » mises en œuvre chez General Electric.*

**Organisation scientifique du travail (OST)** *terme inventé par Frederick Taylor pour désigner le système d'organisation du travail qu'il avait mis au point. Ce système consistait à confier à un organisme particulier (appelé bureau des méthodes) le soin de décomposer une tâche répétitive en un ensemble de gestes élémentaires, d'affecter à chacun de ces gestes un temps standard, déterminé par l'expérience, et, de ce fait, d'allouer un temps déterminé à chacun des travailleurs chargé d'effectuer une opération productive pour exécuter cette opération.*

*On a retenu du taylorisme (nom donné en pratique à l'organisation scientifique du travail, bien que le taylorisme englobe également un ensemble de préconisations relatives au mode de rémunération, ce qui n'est pas le cas de l'organisation scientifique du travail) la parcellisation extrême à laquelle il aboutissait : chaque poste de travail se voyait confier, le plus souvent, une opération répétitive requérant un nombre très limité de gestes élémentaires, de façon à réduire les temps perdus inévitablement lorsqu'on passe d'une opération à une autre. Mais il n'en est pas toujours ainsi : si le nombre ou la complexité des pièces à produire ne le permettait pas, l'OST préconisée par Taylor pouvait très bien aboutir à confier à chaque poste de travail un ensemble de tâches relativement étendu. De même, on a retenu de l'OST la question du temps : il est vrai que le chronométrage des temps élémentaires a suscité de nombreux conflits et que cette question du temps a toujours été épineuse. Mais, dans de nombreux cas, l'OST ne s'est pas accompagnée de chronométrage : par exemple, il suffit de faire fonctionner plus ou moins vite une chaîne d'assemblage pour contraindre les opérateurs à accélérer leur vitesse d'exécution. En fait, la caractéristique fondamentale de l'OST réside dans la séparation institutionnelle entre ceux qui organisent et ceux qui exécutent. C'est l'existence du bureau des méthodes qui est fondamentale, car il engendre - ou cristallise - une division sociale du travail et dépossède les opérateurs d'un pouvoir d'organisation qui leur était traditionnellement reconnu. Si l'on peut parler aujourd'hui d'un post-taylorisme, c'est donc moins parce que les tâches des opérateurs se seraient complexifiées que parce que cette séparation est remise en cause. Lorsqu'elle ne l'est pas, le taylorisme est toujours à l'oeuvre*



*(on parle d'ailleurs parfois de néo-taylorisme pour désigner des formes d'organisation du travail qui sont dictées ou imposées par les outils eux-mêmes, par exemple les ordinateurs et les logiciels qui imposent une façon particulière de travailler).*

**Outils socio-économiques:** *ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de la stratégie, de l'organisation et des ressources humaines, destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion socio-économique, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler.*

**Outil de gestion:** *les moyens formalisés, matériels ou conceptuels, par lesquels le gestionnaire met en œuvre une technique de gestion. L'outil de gestion consiste à aider un agent ou un groupe d'agents à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leur action s'inscrit, et à anticiper leurs évolutions possibles. Un outil de gestion constitue toujours une représentation formalisée d'un fonctionnement organisationnel. Un outil de gestion n'est pas nécessairement prescriptif, censé principalement instruire les choix, les orienter ou les évaluer.*

*Outils de management : ensemble des méthodes, techniques et supports qui accompagnent l'action de pilotage et s'appliquent directement aux relations humaines entre les acteurs internes et externes.*

## **P**

**Paradigme** *se dit en général d'une représentation dominante dans une discipline donnée. Par exemple, jusqu'à Galilée, il paraissait évident que le Soleil tournait autour de la Terre et que cette dernière était le point fixe de l'univers. Vient un moment où les points de vue hétérodoxes, qui jusqu'alors étaient rejetés, voire pourchassés, deviennent admissibles, tant la représentation dominante parvient de plus en plus mal à prendre en compte des observations qui ne collent pas avec elle. Durant cette période, il n'existe plus de représentation dominante, et tous les points de vue deviennent admissibles, jusqu'à ce que l'un d'eux finisse par s'imposer, car rendant mieux compte que le précédent de l'ensemble des observations.*

*Un paradigme est donc l'énoncé systématique des hypothèses de base, des concepts et des propositions employés par une école, il articule un cadre conceptuel largement implicite et faiblement structuré. Cependant il reste moins précis, moins complètement spécifié qu'une*

*théorie et peut engendrer plusieurs théories ou plusieurs modèles qui appartiennent à la même famille, reposant sur les mêmes présupposés fondamentaux, mais présentant néanmoins des différences significatives.*

*Ainsi on peut dire par exemple que, en économie, l'analyse classique du chômage (s'il y a du chômage, il ne peut que provenir du fait que certains acteurs empêchent le marché du travail de jouer son rôle régulateur et équilibrant) tenait lieu de paradigme et que l'analyse keynésienne est devenue le paradigme dominant à partir des années 40. Ce concept de paradigme a été introduit dans les sciences sociales par Thomas Kuhn, dans son essai *La Structure des révolutions scientifiques*.*

**Pensée latérale (lateral thinking) :** *ce concept conduit à « la résolution d'un problème par des méthodes non orthodoxes ou apparemment illogiques ». Edward de Bono, son inventeur, appliquant ce principe à de nombreuses situations d'émulation, dont le management des entreprises, le décrit comme permettant « la génération de nouvelles idées et l'abandon des anciennes ».*

**Performance économique :** *Cette notion: polysémique concerne les niveaux économique, social et organisationnel en utilisant des ressources de l'organisation de façon rationnelle à court, moyen et long termes. Elle s'entend comme l'atteinte des objectifs fixés, comme le résultat de l'action et comme l'ensemble des étapes logiques et élémentaires à l'action. Au sens de la rationalité socio-économique qui est multidimensionnelle et prend en compte des critères psychosociologiques et anthropologiques pour définir la finalité de l'action économique, elle renvoie aux concepts, d'efficacité, d'efficience et de qualité.*

**Performance sociale :** *sources multiples, notamment de nature psycho-physio-sociologique, de la satisfaction des acteurs, clients ou producteurs de l'organisation dans leur vie professionnelle.*

**Performance socio-économique :** *selon la théorie socio-économique, elle réunit la performance sociale et la performance économique, le développement de l'une s'appuyant sur celle de l'autre et aucune ne se réalisant exclusivement, au détriment de l'autre.*

**Phrase-témoin :** *appellation donnée à une phrase citée par une personne interviewée lors d'un entretien de diagnostic et transcrite telle quelle.*

**Pilotage :** *le pilotage comprend des actes humains de dépense d'énergie, de coopération et d'instrumentation matérielle et immatérielle. Le pilotage se définit autour de trois composants :*

205 *L'énergie : **volonté de faire ou de faire faire,***

206 *La coopération : **partage du contenu des décisions,***

207 *L'instrumentation : **utilisation d'outils adaptés.***

**Pilotage stratégique:** *il intègre la mise en oeuvre et l'application de la stratégie décidée par les dirigeants ainsi que l'évaluation des écarts entre les résultats obtenus et objectifs fixés, dans une démarche heuristique, c'est-à-dire de « tâtonnement intelligent ».*

**Plan d'actions opérationnel:** *inventaire concerté des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs stratégiques prioritaires après arbitrage sur les priorités et test de faisabilité. Les actions sont en partie sur l'environnement externe et en partie réductrices de dysfonctionnements, actions sur l'environnement interne.*

**Plan d'actions stratégique (PAP):** *inventaire concerté des actions à réaliser et à mettre en oeuvre sur un semestre, pour atteindre les objectifs stratégiques prioritaires après arbitrage sur les priorités et test de faisabilité. Découlant du plan d'actions stratégique de l'organisation. Il s'agit d'une démultiplication du plan d'actions stratégique en temps et dans l'espace. Il comprend des actions sur l'environnement externe et des actions internes de réduction de dysfonctionnements.*

**Plasticité organisationnelle:** *aptitude à répondre aux défis, contraintes, manques, difficultés, périls, hasards extérieurs. Cette définition explique ainsi que les processus finalisés permettent l'émergence de nouvelles configurations.*

**Potentiel (création de potentiel) :** *concerne les actions qui produiront des effets positifs différés sur les résultats immédiats des exercices suivants. Il est constitué d'investissements matériels et surtout d'investissements immatériels.*

**Potentiel humain:** *variable stratégique, désigne les ressources qu'il est possible de mobiliser telle que l'acquisition des compétences, leur mise en oeuvre, la réalisation de tâches plus complexes mais qui encouragent les initiatives et la prise de responsabilité, la participation active à des actions sociales, d'information...*

**Potentiel de situation (analyse du ) :** *être capable, au cours de la phase d'évaluation ou de supputation, de bien saisir l'ensemble du potentiel de situation, c'est-à-dire d'identifier précisément les possibilités offertes*

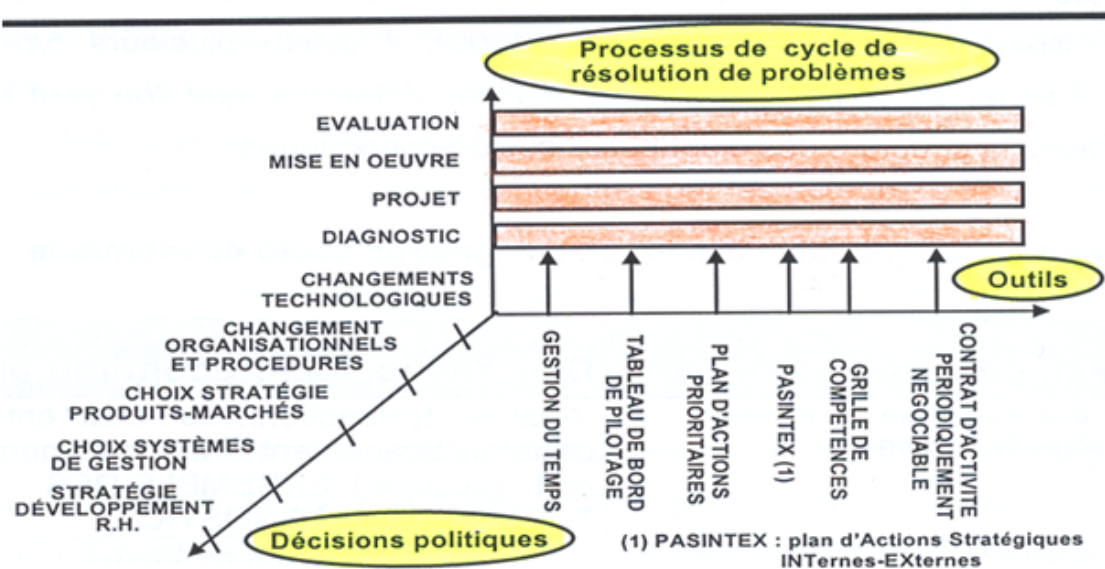
**Pouvoir :** *capacité d'un acteur (individu ou groupe) à influencer de manière significative le comportement d'autres acteurs. Le pouvoir exprime l'éventualité des possibles et inclus la notion du risque. Enfin il appelle aussi la notion du droit et de l'autorisation, deux concepts*

très sensibles en ce qui concerne les dimensions humaines, l'éthique et la responsabilité sociale.

**Pragmatique** : qui est fondé sur l'étude des faits, et prend la valeur pratique comme critère premier de vérité. Pour le pragmatisme, il n'y a pas de vérité absolue, mais ce qui réussit est vrai.

### Processus d'intervention socio-économique : le Triède

Afin d'apporter la preuve que les points sensibles relevés, et identifiés comme étant à l'origine des dysfonctionnements, présentent une «certaine stabilité» et une «certaine universalité» quels que soient les secteurs d'activité, nous produisons, en annexe, les résultats de deux autres diagnostics effectués au sein d'études notariales. Nous rappellerons simplement ici que la méthodologie développée par l'ISEOR a été appliquée dans plus de 1000 entreprises et que chaque intervention obéit au processus suivant:



**Productivité**: capacité de produire des biens matériels et immatériels appréciés par des acteurs-clients ou usagers, dans une période donnée (unité de temps). La Productivité désigne alors l'efficacité avec laquelle le travail humain est utilisé dans une opération productive. Par extension, mesure l'efficacité avec laquelle certains autres éléments de production ou ensembles d'éléments sont utilisés. Par exemple, on parlera de productivité du capital pour désigner l'efficacité avec laquelle les équipements nécessaires à la production sont utilisés.

La productivité se mesure à partir de ratios : pour la productivité du travail, le plus utilisé est celui qui consiste à rapporter la production finale (en valeur ou en quantité) au nombre

*d'heures de travail qui ont été nécessaires pour la réaliser (on obtient alors la productivité horaire apparente du travail : apparente, parce qu'elle ne tient pas compte de l'éventuelle augmentation ou diminution du recours à d'autres moyens de production qui ont pu contribuer à diminuer ou augmenter l'utilisation de travail direct). La productivité du capital pose des problèmes plus ardues, car il n'est évidemment pas question d'utiliser comme dénominateur des unités physiques, en raison de l'hétérogénéité des équipements utilisés. On est donc contraint de mesurer la productivité du capital en valeur : or la valeur des équipements (en réalité, leur prix d'acquisition) reflète, dans une certaine mesure, leur efficacité à venir, puisque cette efficacité engendre une demande plus ou moins forte, donc tend à tirer plus ou moins vers le haut les prix de vente. Ce qui revient à dire que l'on mesure l'efficacité du capital à partir d'un ratio dans lequel entre en ligne de compte l'efficacité anticipée par les acheteurs. Cette difficulté, soulignée par l'économiste anglaise Joan Robinson, n'a jamais été vraiment résolue. Elle en concluait que le concept de productivité du capital (et de capital) n'avait pas de sens. La grande majorité des économistes contemporains, même s'ils admettent qu'il s'agit là d'un problème méthodologique important, estiment que cela ne doit pas conduire à renoncer à la mesure, mais seulement à en nuancer l'interprétation.*

*La mesure de la productivité s'effectue soit en volume - lorsqu'on utilise des unités physiques au numérateur (par exemple, des tonnes de farine à l'heure de travail) ou lorsqu'on utilise des grandeurs monétaires en prenant soin d'en défalquer les hausses ou baisses de prix par rapport à une année donnée -, soit en valeur - lorsqu'on utilise des unités monétaires. On appelle gains de productivité l'évolution dans le temps (habituellement l'année) de cette mesure. La productivité du travail est souvent appelée " productivité apparente du travail ", pour désigner le fait que certains gains de productivité sont dus à d'autres facteurs que le travail lui-même, par exemple, le fait de travailler avec des équipements plus performants ou plus rapides.*

*La productivité moyenne désigne le rapport entre la production réalisée et l'ensemble du travail fourni (ou l'ensemble du capital utilisé). La productivité marginale désigne le rapport entre le surcroît de production et le surcroît de travail (ou de capital) nécessaire pour assurer ce surcroît de production. Lorsque la productivité marginale est supérieure à la productivité moyenne, cela signifie que l'on a intérêt à augmenter la production, puisqu'il faut relativement moins de travail (ou de capital) pour y parvenir que ce n'était le cas jusqu'alors. On réalise alors des économies d'échelle.*

*La productivité globale des facteurs est un mode de calcul complexe visant à rapporter la production finale à l'ensemble des moyens de production utilisés pour réaliser cette production : le travail, mais aussi les équipements, éventuellement l'énergie, la surface de terre, etc. Il s'agit de mesurer si une augmentation de production engendre une augmentation de l'utilisation des moyens de production de même ampleur : si ce n'est pas le cas (par exemple si la productivité du travail et celle du capital augmentent toutes deux), on désigne par surplus de productivité l'augmentation de production liée à une utilisation plus efficace de l'ensemble des moyens de production mis en oeuvre. Le surplus de productivité mesure donc, mieux que les gains de productivité apparente du travail, l'amélioration de l'efficacité d'un processus de production donné.*

*Pour les économistes, les gains de productivité (et, mieux encore, les surplus de productivité) sont désirables, puisqu'ils mesurent des augmentations de richesses qui peuvent faire l'objet d'une répartition, donc d'une augmentation du pouvoir d'achat de certains. Mais pour les salariés, les gains de productivité peuvent signifier aussi une dégradation de leurs conditions de travail (par exemple le travail du dimanche ou de nuit, qui, en réduisant le besoin d'équipements supplémentaires pour faire face à une production supplémentaire, se matérialise par un surplus de productivité) ou une menace sur leurs emplois (car, si la demande ne progresse pas au rythme des gains de productivité apparente du travail, il faudra moins de travail direct pour la satisfaire). On comprend donc qu'il s'agisse d'un concept ambivalent, qui pose une question centrale, celle du sens de l'action économique : jusqu'à quel point une augmentation de la richesse produite (et distribuée) est-elle souhaitable, et à partir de quand la hausse du pouvoir d'achat de certains engendre une détérioration du mode de vie d'autres ?*

*Ces questions sont difficiles, car elles contraignent à mettre en balance des grandeurs quantitatives (gains de productivité, donc surplus de richesses distribuables) et des dimensions qualitatives, et à opérer des choix entre groupes sociaux (puisque certains ont intérêt à ce qu'il y ait des gains de productivité et d'autres y perdent). Sur ce dernier point, les libéraux soutiennent que, inévitablement, la main invisible du marché finira par distribuer les gains à tous, ou au plus grand nombre. Ce n'est évidemment pas si simple, et c'est bien la raison pour laquelle l'économie demeure profondément imprégnée de choix politiques : qui faut-il avantager et qui faut-il désavantager, dans les choix collectifs qu'une société est parfois conduite à effectuer ?*

**Profit** revenu obtenu par les apporteurs de capital (au sens financier) en contrepartie de leur apport.

Le profit est souvent considéré comme identique au terme *bénéfice*. Ce n'est pas tout à fait vrai : **le bénéfice est une notion comptable, alors que le profit est une catégorie économique**. Il y a donc aussi un profit social et humain. Quant à la différence entre les deux (comptable et économique), elle ne tient pas seulement au fait que, par prudence, les comptables déduisent des résultats des provisions destinées à faire face à des dépenses éventuelles à venir ou non encore chiffrées - le bénéfice comptable est donc habituellement plus faible que le montant des profits, pour cette raison de prudence. Mais un autre facteur, plus décisif, joue : pour les comptables, les capitaux empruntés engendrent des charges financières, qui viennent en déduction des bénéfices. Au contraire, pour les économistes, le profit est la rémunération du capital (au sens financier du terme), que ce dernier soit apporté par les propriétaires ou qu'il soit emprunté. Le profit doit donc se calculer avant paiement des charges financières.

Toujours du point de vue économique, il arrive que l'on définisse le profit comme étant le revenu de l'activité d'entrepreneur, c'est-à-dire destiné à rémunérer le fait de prendre des risques en mettant sur le marché des produits dont on ne sait s'ils trouveront preneurs et à quel prix. Là encore, ce type de définition est contestable, car l'entrepreneur - au sens économique du terme, c'est-à-dire celui qui entreprend, non le chef d'entreprise du bâtiment - apporte bien souvent son travail, et il n'est généralement pas le seul à apporter du capital. En d'autres termes, le revenu de l'entrepreneur rémunère non seulement le risque, mais aussi le travail, particulièrement dans le cas d'un travailleur indépendant. Le profit, au contraire, est une catégorie pure : lorsque les économistes en parlent, ils sous-entendent que la rémunération du travail a été entièrement déduite (par exemple sous forme de salaire de la direction).

Dans une économie de type capitaliste, le rôle du profit est évidemment essentiel, puisque le niveau de la rémunération du capital (ou taux de profit) oriente la destination de ce dernier. Pour qui dispose de fonds à prêter ou à immobiliser, le niveau de rémunération offert ou promis détermine souvent le choix des domaines dans lesquels l'argent sera investi. Le profit joue le rôle d'une boussole : c'est donc moins son montant qui importe que son rôle dans la détermination de la structure productive d'un pays, dans l'orientation des spécialisations choisies. Pour Marx, la critique du profit (la plus-value, dans le langage marxiste) est moins de nature morale (il n'est pas juste que certains gagnent des revenus sans devoir travailler)

*que de nature économique : le taux de profit est une mauvaise boussole, parce qu'il ne reflète que les réalités du marché, pas les besoins de la société.*

**Projet stratégique:** *cette notion permet de rapprocher projet et stratégie d'entreprise. Le projet stratégique est un construit lié à la stratégie, intégrant le social, l'économique et l'organisationnel, prenant en compte l'environnement interne et externe et selon une démarche de projet participative et transversale.*

**Progrès:** *cette notion regroupe les concepts de développement, d'accroissement, de transformation graduelle. Il s'agit donc de l'expression d'une amélioration, d'un perfectionnement de quelque chose et/ou de quelqu'un en fonction de l'approche d'un but, en fonction d'une évolution « positive ». En fait, la notion de progrès est complexe et indéfiniment différenciable. Le progrès a été le plus souvent traité comme s'il était global et simple, univoque et linéaire. Ainsi réduite à un schéma grossier, l'idée de progrès s'est trouvée dérivée en une idéologie qui a connu son apogée en Europe, au XIXe siècle. Mythe aujourd'hui dénoncé après avoir été cette idéologie triomphante, le progrès n'a en fait jamais cessé d'être rapporté à une séquence temporelle à laquelle différentes philosophies et théories se sont appliquées à donner sens, jusqu'à ce que le principe de la relativité, étendu aux réalités culturelles, ait vraiment mis en évidence la grande variété des processus d'évolution.*

*Ainsi le progrès scientifique, le développement de la science n'est pas dû, en effet, à l'accumulation progressive de nos expériences. Après l'âge classique, qui a cru au « pas décisif » et cédé à l'illusion de l'« homme accompli », les philosophes des Lumières ont imaginé, à tort, le progrès scientifique sur le mode d'une accumulation continue. Beaucoup d'entre eux en ont attendu une mutation qualitative de l'esprit. Mais peut-on affirmer penser mieux que Platon ? Le progrès intellectuel porte essentiellement sur l'élargissement des moyens et des champs de spéculations. Or, l'histoire des sciences fait justice du mythe baconien de l'« industrieuse cueillette ». Les observations ont pour rôle de critiquer les théories, non de les produire. Feyerabend (*Against Method*, 1975) a même montré que, de façon générale, les théories scientifiques révolutionnaires n'étaient nullement confirmées par les faits et se trouvaient parfois en contradiction directe avec eux. C'est à l'aide de faits imaginaires que Galilée a pu proposer sa théorie du mouvement. C'est après la déduction théorique qu'il a pu songer à une vérification expérimentale et essayer de construire l'instrument qui permettrait d'utiliser en pratique la propriété mécanique du mouvement pendulaire.*



*Quelle procédure, donc, fait croître la science ? La « tradition critique », répond Popper. C'est elle qui permet de reformuler les questions, et notamment celles qui intéressent les sources de la connaissance. Elle naît en Grèce lorsque les mythes s'ouvrent à la critique et se modifient pour rendre de mieux en mieux compte de la réalité. La théorie aristotélicienne du savoir l'a rompue. Redécouverte par Galilée, elle est aujourd'hui menacée.*

*Le progrès scientifique est, en fait, inséparable des « situations de problèmes ». Il doit être pensé à partir d'un processus de conjectures et de réfutations. Desserrant l'idéologie newtonienne, la théorie de la relativité générale, par ailleurs testable, falsifiable, réfutable constitue un progrès, car elle pose de nouveaux problèmes.*

*L'idée de retour éternel peut être ici réintroduite. Car si l'univers est en expansion, le modèle est quasi stationnaire. Le processus recommence éternellement. « Centre, système, distribution », énonce Michel Serres (*La Distribution*, Paris, Seuil, 1977). Autour du centre primitif, le système retourne à la distribution, chaque couronne passant par pulsations d'une phase d'organisation à une phase de dissémination, et inversement. Ce qui situe la cosmologie entre deux cosmogonies. Or, cet univers à pulsations combine trois concepts : « le point fixe, le plan fixe, le nuage de point ». Du modèle astronomique à celui de la thermodynamique, du « monde horloge » au « monde four », au cours de l'histoire, ils apparaissent dans cet ordre, l'idéologie du plan fixe, toujours prégnante, rendant compte aussi bien du monde feuilleté de Husserl que du champ de fouilles de Freud.*

*Ainsi, successivement associée, du XVIIIe au XXe siècle, aux idées de perfectibilité, d'évolution, de croissance, la notion de progrès n'est plus aujourd'hui ni automatiquement ni uniquement plaquée sur une séquence historique. « On tend, écrit Lévi-Strauss (*Race et histoire*, Paris, Gallimard, 1952), à étaler dans l'espace des formes de civilisation que nous étions portés à imaginer comme échelonnées dans le temps. »*

*C'est à faire proliférer cette notion dans un espace de représentation où, dès lors, elle se régionaliserait, qu'invite, d'autre part, Serres. Entreprise difficile, car elle brise la ligne de notre habituel moyen de penser la continuité.*

*Quant au progrès économique, il est habituellement mesuré par l'accroissement des ressources disponibles par habitant. Sans rejeter cette approche, Colin Clark (1905-1989) la complète en montrant que le progrès économique implique une modification des structures d'emploi de la population active. Dans son ouvrage *Les Conditions du progrès économique* (*The Conditions of Economic Progress*, 1947), il définit un groupement fondamental des activités économiques de production qui retient trois secteurs :*

- *le secteur primaire : agriculture et industries extractives ;*
- *le secteur secondaire : industries manufacturières ;*
- *le secteur tertiaire : commerce et industries des services.*

*Ce classement analytique — repris par le théoricien français J. Fourastié — permet de caractériser le niveau de progrès économique atteint par un pays et de fonder des objectifs de politique structurelle. En effet, l'enchaînement des phases ou stades de la croissance peut être constaté statistiquement — cela constitue d'ailleurs une partie importante des travaux de Clark —, mais aussi expliqué par des considérations théoriques telles que le changement dans les élasticités de la demande globale des différents produits et les lois des rendements croissants ou décroissants. Ainsi, la demande de produits agricoles croît moins vite que le revenu, le taux d'élasticité de la première étant inférieur à 1. De même, l'agriculture atteint rapidement son maximum de productivité avec peu d'hommes et un capital abondant. Dans ces conditions, le progrès économique nécessite un transfert de population active vers les secteurs secondaire puis tertiaire, pour lesquels les perspectives de productivité et de besoins sont les plus grandes.*

***Cette théorie peut paraître insuffisante aujourd'hui. De nos jours, le progrès économique ne saurait seulement s'exprimer en termes quantitatifs de production et de consommation, sans référence à des critères qualitatifs.***

***Propension:*** *au lieu de construire une forme idéale qu'on projette sur les choses, il est préférable de s'attacher à détecter les facteurs favorables à l'œuvre dans leur configuration ; au lieu de fixer un but à son action, il convient de se laisser porter par la propension ; bref, au lieu d'imposer son plan au monde, il est plus efficace de s'appuyer sur le potentiel de la situation*

## Q

***Quadrivium Autorial:*** *cette expression prend ses racines dans la base de toute approche d'acquisition de connaissance constituant le cadre intangible du savoir dans les grandes écoles antiques et médiévales. Ce corps d'enseignement puise ses références dans la pensée grecque (essentiellement celle de Platon et celle d'Aristote quant au développement des connaissances).*

*Cette base d'acquisition du savoir était constitué par deux groupes d'arts libéraux :*

208 *celui des moyens de la pensée, de la compréhension et de l'expression : **le TRIVIUM.***

*C'est-à-dire respectivement : celui de la « grammaire » (de **la technique**), celui de la « rhétorique » (de **la stratégie**) et celui de la « dialectique » (de **la logique**) ; et*

209 *celui des moyens de la connaissance du monde : **le QUADRIVIUM.** C'est à dire :*

*l'arithmétique, la géométrie, l'astronomie et la musique, cette dernière étant avant tout l'étude de l'harmonie des choses.*

*En reprenant à notre compte le croisement du trivium et*

*du quadrivium dans l'étude de l'Autorat socio-économique, nous avons :*

Le TRIVIUM est représenté par l'espace de trois plans de projection orthogonaux (par convention) entre eux. Ces trois plans renvoient respectivement (cf. fig. 1, ci-contre):

1) pour le premier plan **⊙**, aux moyens de la pensée de l'Auteur (c'est-à-dire à la « grammaire », aux outils, à la technique),

2) pour le deuxième plan **⊙**, à la compréhension (c'est-à-dire à la « rhétorique », à la stratégie) et

3) pour le troisième plan **⊙**, à la communication (c'est-à-dire à la « dialectique », à la logique, au concept et aux processus opérationnels).

Le QUADRIVUM théorique de base est représenté par les quatre domaines du management suivants : la stratégie, les ressources, l'organisation et la production.

Ces quatre domaines de base vont générer des pôles différents selon leur adaptation aux trois plans du TRIVIUM (c'est-à-dire 3 plans x 4 domaines). Ce qui dessine une nouvelle figure (un rhomboïde **⊙**), comportant 12 pôles agencés en une double pyramide, opposée par leurs bases (cf. fig. 2, ci-contre).

Cette figure géométrique représente graphiquement le paradigme de l'Autorat socio-économique, car elle inclut à la fois le modèle théorique du paradigme, la structure méthodologique quadripolaire de recherche (action-intervention) et les quatre variables de la stratégie d'Auteur (cf. lexique pour une définition de l'Autorat Socio-Économique).

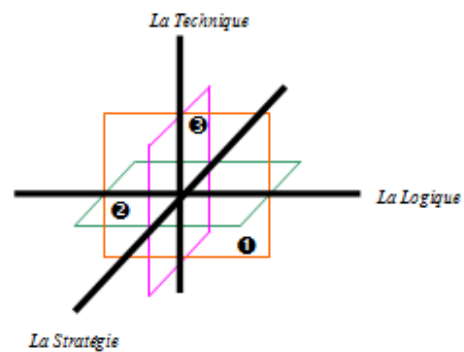


Fig. 1 : les 3 plans de projection du TRIVIUM

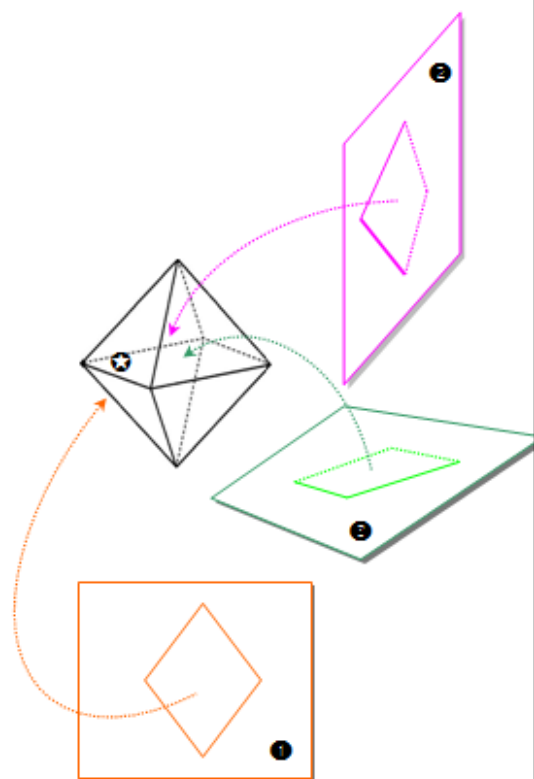


Fig. 2 : les 4 domaines de gestion du QUADRIVUM

Cette figure ainsi structurée tient également compte de la spatialité de la réalité psycho-socio-économique de l'Auteur en socio-économie, car elle intègre des dimensions articulées entre elles (interactions autorales) de l'ensemble de ces trois domaines. Cependant elle permet surtout de travailler et de ramener cette espace à un mode plan, avec des mesures en vraie « grandeur » (grâce aux méthodes de projections en géométrie descriptive comme dans la fig. 3 ci-dessous).

En effet, à l'aide de ces méthodes, nous pouvons « ouvrir » la figure du sommet à la base, avec une « mise à plat » des 4 faces (losanges) sur un plan de mesure orthonormé (cf. fig. 3, ci-contre).

Il est à noter que ce plan de déploiement des domaines de gestion fait apparaître un quadrivium supplémentaire (4) des trois premiers, une sorte de quadrivium « harmonique » (dans le sens des lois de l'assemblage, des mathématiques et des sons).

Ce losange émergent « transcende » les trois premiers pour rendre accessible les quatre variables de base de la mesure de l'Autorat socio-économique.

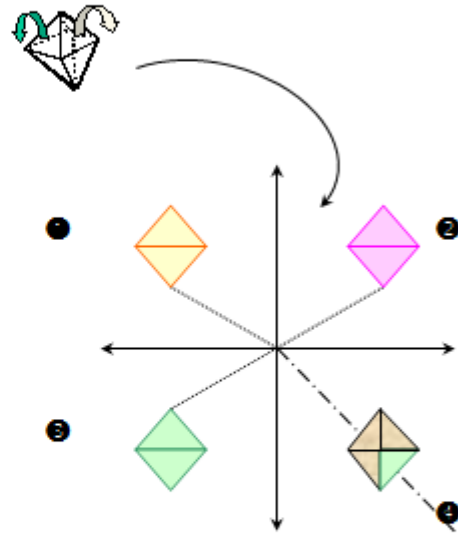


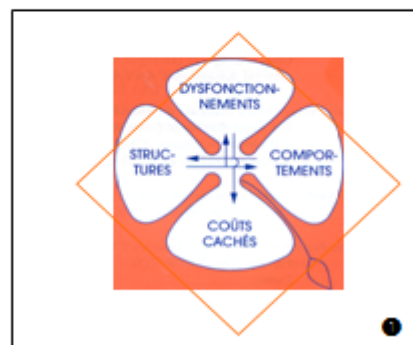
Fig. 3: Plan du déploiement des domaines de gestion du QUADRIVIUM, soit un agencement de 4 losanges, dans un repère orthonormé.

Cette mesure est réalisée via des indicateurs (16, cf. Tableau de l'arborescence et thèmes de recherche, in Table des annexes), répartis pour chaque variable afin d'avoir une représentation de travail actionnable (intervention), simple et directe pour la calibration et la mise en œuvre du paradigme.

En détaillant ces quatre losanges, nous avons :

- 1- le premier losange est issu du premier plan de projection. Il renvoie donc à la « grammaire », à l'analytique et à la technique. Il correspond dans notre thèse à l'Analyse socio-économique, et plus précisément au « trèfle de l'Analyse socio-économique » (ASE), avec ses quatre pôles :

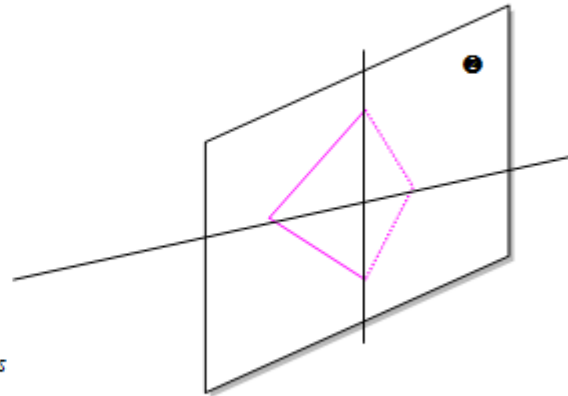
- ↗ Structure
- ↘ Comportements
- ↖ Dysfonctionnements
- ↙ Coûts cachés



2-

Le deuxième losange est issu du deuxième plan de projection. Il renvoie à celui de la « rhétorique », à l'ingénierie stratégique (cf. lexique pour une définition détaillée). Il complète le premier (losange) dans son aspect technique par les 4 pôles d'ingénierie stratégique de l'ASE, en tant que processus de cycle de résolution de problèmes, avec :

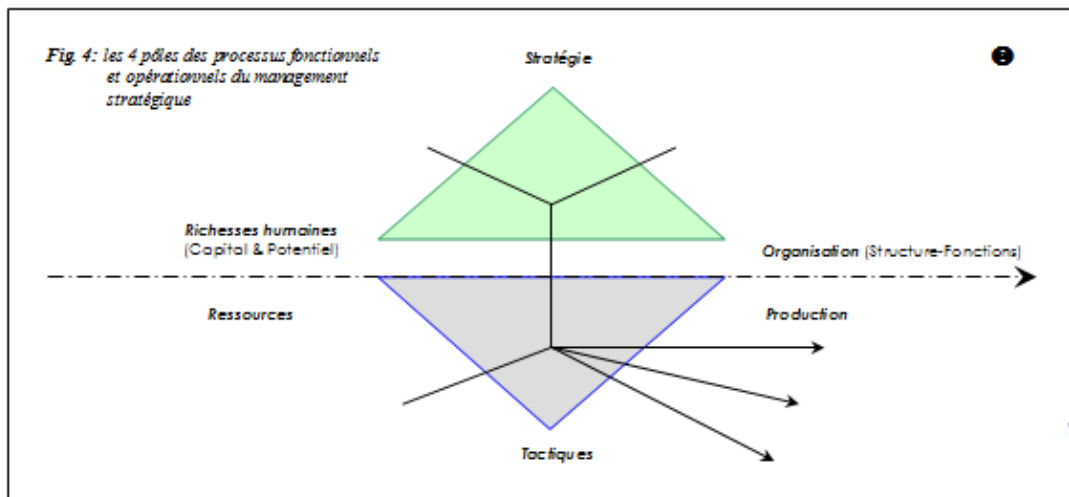
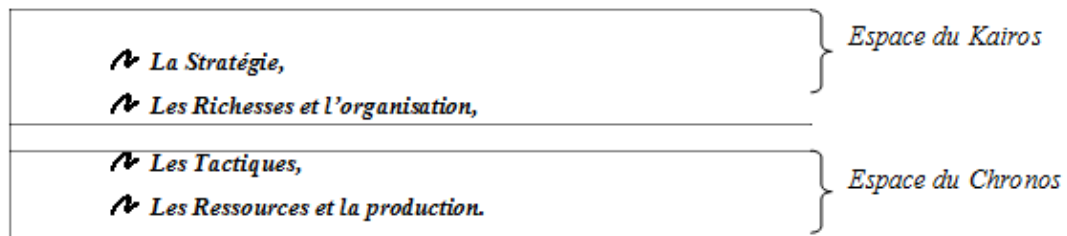
- ~ Diagnostic et Anamnèse
- ~ Projet
- ~ Mise en oeuvre
- ~ Évaluation



Ces quatre éléments appellent des actions stratégiques associées et respectives :  
 de décision, de maîtrise, de contrôle et de régulation,  
 Ces dernières sont directement dérivées du domaine de la réflexion stratégique et de la décision en gestion.

3-

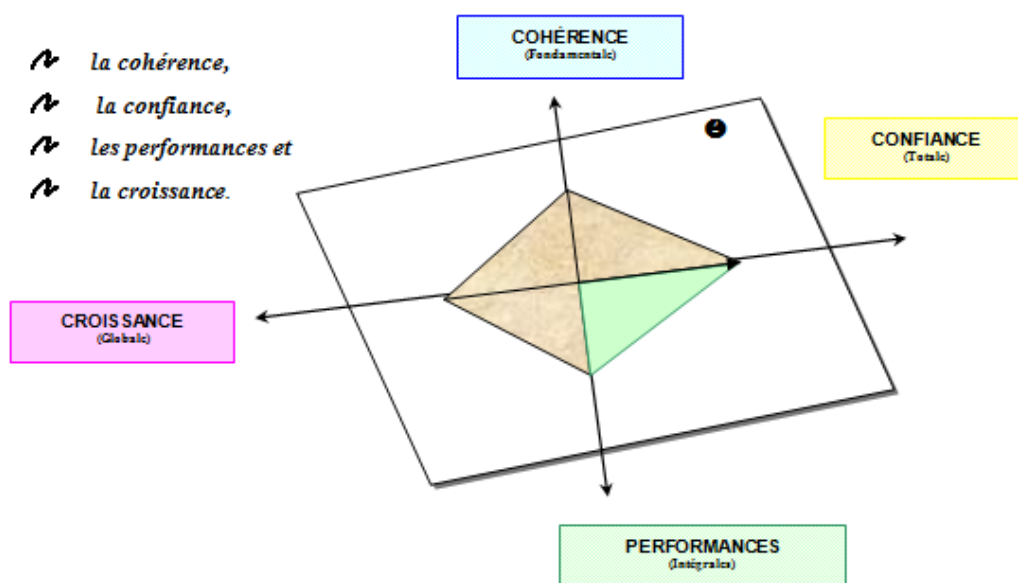
Le troisième losange est issu du troisième plan de projection. Il renvoie à la « dialectique », à la logique de gestion des processus de l'Autorat socio-économique. Les quatre pôles représentent les quatre domaines correspondants aux processus fonctionnels et opérationnels d'application du management stratégique (cf. fig 4, ci-dessous) :



4-

le quatrième losange est issu du déploiement (« mise à plat ») des trois plans de projection du trivium. Il est une sorte de correspondance stratégique intégrative « harmonique » des trois premiers plans en les « dépassant ». Il s'appuie donc sur les trois premiers domaines (technique, stratégique et logique, mais il inscrit une dynamique en passant des trois plans de projection à un quatrième plan de projection dont le domaine auquel il réfère est l'« heuristique » (cf. lexique). Cette caractéristique alliée à l'aspect « quantique » de l'Autorat représente la pierre angulaire logique de la stratégie d'Auteur, mais aussi soutient directement les concepts d'évolution causale (spirale à quatre centres) avec l'« Ascendance Autorale » ainsi que le moteur autorat de l'action avec les « Forces Motrices Autorales ».

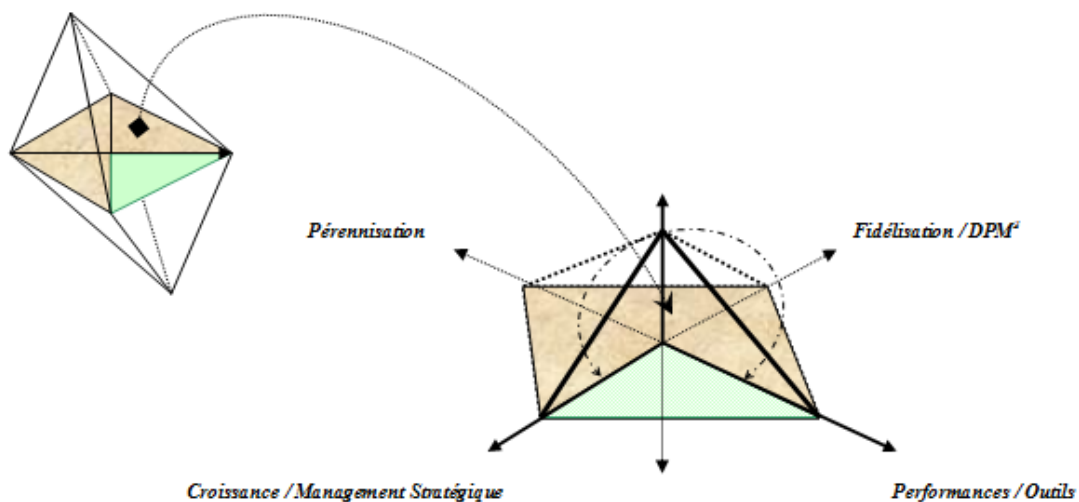
Cette intégration se mesure notamment lors de l'évaluation de l'action et de la résolution de problème. L'évaluation est l'étape qui permet de boucler une séquence d'investigation et de résolution. Elle est donc un instrument à la disposition des Auteurs, permettant d'orienter leurs décisions et leurs actions. En ceci elle constitue un moyen stratégique essentiel pour relancer une dynamique de changement. L'évaluation s'inscrit alors sous forme d'une réponse suite à un processus d'Ascendance (évolutif) aux besoins des praticiens par ses 4 zones de mesures explicatives (VI) :



Dans le cadre de notre expérimentation, l'ensemble de ces variables représente également des « outils de mesure ». C'est à dire des moyens pour mesurer et communiquer les résultats de notre recherche sur la pensée et les actions de l'Auteur socio-économique ainsi que sur le développement des performances et de la croissance de l'entreprise et des organisations.

Ces 4 variables indépendantes sont représentées, chacune, par 4 indicateurs pour former un espace de 16 sous-thèmes de mesures explicatives (VI que l'on fait varier), auxquels nous faisons correspondre par croisement les quatre thèmes à expliquer (VD que l'on mesure):

- 1- la **PERENNISATION** et la **responsabilité sociale des entreprises (RSE)** et des organisations ;
- 2- la **FIDELISATION** ainsi que les **démarches de progrès, de motivation et de maturation (DPM<sup>2</sup>)**;
- 3- les **PERFORMANCES** sous forme d'un **développement soutenable (productivité) et du bien-être économique (rentabilité)** ;
- 4- la **CROISSANCE** avec un **développement durable et équitable (transformation des individus d'acteurs en Auteurs, des entreprises et des organisations)**.



## R

**Rationalité:** choix en fonction de critères disponibles qui semblent pertinent d'une alternative plus satisfaisante que d'autres.

**Rationalité économique** mode de raisonnement ayant pour finalité de maximiser l'utilité (ou la satisfaction) pour le consommateur, le profit pour l'entrepreneur, ou tout autre objectif qui aurait été choisi.

L'hypothèse de la rationalité économique est indispensable à la théorie néoclassique, puisque cette dernière s'appuie sur les comportements des acteurs pour aboutir à un équilibre économique d'ensemble. Si l'homme n'était pas rationnel, s'il cédait à ses impulsions du moment ou décidait d'ignorer autre chose que l'instant présent, son comportement ne serait



*plus prévisible, donc l'idée même d'une convergence d'intérêts ne pourrait plus exister. Mais la rationalité économique implique un homme calculateur, qui examine chaque possibilité en fonction du résultat qu'il peut en attendre. Si ce type de comportement est plausible pour un chef d'entreprise, qui dispose de la possibilité de faire appel à des conseils et qui sait qu'en cas d'erreur son entreprise peut disparaître, c'est assez contraire à l'expérience quotidienne pour les consommateurs. Aussi Herbert Simon a-t-il avancé l'idée d'une rationalité limitée, ou procédurale : un peu comme les joueurs d'échecs débutants, l'homme choisirait, entre deux ou plusieurs comportements possibles, celui qui lui paraît le meilleur, mais d'une manière relativement spontanée, en fonction de l'information immédiate dont il dispose.*

**Recherche-expérimentation:** *recherche transformative (par opposition aux recherches contemplatives) se fondant sur l'observation et l'expérimentation sur le terrain. Elle s'appuie sur l'élaboration et la validation d'hypothèses de connaissance à partir de l'observation de données de terrain.*

**Recherche-intervention:** *recherche qui s'organise autour d'un processus d'interactivité cognitive entre les acteurs de l'entreprise et l'équipe de recherche. Cette démarche se veut à la fois descriptive, explicative et prescriptive et cherche à produire des connaissances d'intention scientifique structurées et cohérentes.*

**Réduction défensive:** *possibilité de réduire le temps de travail dans le cadre d'une procédure de licenciements économiques pour sauvegarder l'emploi.*

**Réduction offensive:** *c'est la possibilité de réduire le temps de travail dans le cadre du développement de l'emploi.*

**Reengineering ou reconfiguration des processus de production (Re-engineering ou Business Process Redesign, BRP):** *décrit par Michael Hammer, l'ingénieur en informatique du MIT qui en fit la grande idée du début des années 1990, comme « une inversion de la révolution industrielle », le reengineering est un mélange de techniques allant du juste-à-temps jusqu'aux études du temps et du mouvement conduites par Frederick Taylor. La méthode est destinée à fluidifier les processus de travail à travers les différentes divisions de l'entreprise pour réduire les coûts et augmenter la productivité. En pratique, le reengineering fut beaucoup utilisé par les entreprises pour réduire leurs coûts opérationnels, en particulier les coûts en personnel, avec pour conséquence une perte de potentiel autant que de superflu qui en a laissé plus d'une incapables de saisir les opportunités de croissance qui se firent jour lorsque l'économie fut sortie de sa phase de récession au milieu des années 1990. Les réactions contre la nature «mécaniste» du reengineering poussèrent ses promoteurs à*

*prendre davantage en compte la dimension humaine du problème. Désormais, ce sont les gens plus que les processus qui sont identifiés comme le facteur clé d'un changement réussi.*

### **Responsabilisation voir Délégation de responsabilité**

**Ressources humaines** *terme générique pour désigner le fait que, dans une entreprise, les travailleurs présents disposent d'un savoir-faire accumulé et d'une capacité d'innovation (liée à leur formation, leur intelligence et leur pratique) latente qui, si elle est mise en valeur, représente une ressource potentielle considérable.*

*De plus en plus souvent, la direction du personnel, dans les entreprises, prend le nom de direction des ressources humaines pour symboliser ce passage d'une conception de la main-d'oeuvre comme coût à économiser à une conception de la main-d'oeuvre comme richesse à valoriser. Mais la mise en conformité de la pratique avec le terme n'est pas toujours au rendez-vous...*

**Résultat** *terme comptable désignant soit le bénéfice, soit la perte enregistrés à l'issue de l'exercice.*

*Le résultat diffère souvent du concept économique de profit (ou de perte), parce qu'il incorpore toute une série de redressements (par exemple, des provisions pour des charges éventuelles à venir, des moins-values sur actifs, etc.), alors que, à l'inverse, il n'incorpore pas les plus-values latentes ou potentielles, les bénéfices éventuels à venir, etc. La démarche comptable est en effet marquée par la prudence : il s'agit d'évaluer ce que rapporte l'activité de l'entreprise en tenant compte de toutes les mauvaises surprises possibles ou éventuelles.*

**Résultats immédiats:** *résultats comportant des rubriques de coûts visibles et de produits visibles mesurés et perçus par les acteurs. Se dit notamment du résultat économique à court terme, tel qu'il apparaît en comptabilité dans ledit compte de résultat de l'entreprise.*

**Retour sur investissement** *désigne le revenu brut annuel issu d'un investissement donné. En additionnant ces flux annuels (et en les affectant d'un taux d'actualisation donné), on obtient le revenu brut actualisé d'un investissement tout au long de sa période d'utilisation. Si cette somme actualisée est supérieure au coût initial de l'investissement, ce dernier s'est révélé économiquement efficace.*

*En anglais, retour sur investissement se dit return on investment, soit ROI en abrégé. Le ROI est une mesure économique : **on ne s'intéresse pas au rendement financier, c'est-à-dire à ce que les propriétaires ou les prêteurs récupèrent, mais à la richesse créée et valorisée.** Le calcul d'actualisation est relativement simple à effectuer. Cependant, pour éviter d'avoir à le*

*faire, on calcule souvent un temps de retour (sous-entendu : sur investissement) : en combien de temps l'investissement initial - qui comprend non seulement la dépense d'investissement stricto sensu, mais aussi les dépenses annexes (coût financier de l'emprunt, coût de la recherche préalable, coût d'opportunité éventuel, etc.) - sera-t-il remboursé par les flux successifs de revenus bruts (non actualisés) issus de l'investissement ? Dans la plupart des entreprises, on exige un temps de retour au plus égal à trois ans. Au-delà, le temps de récupération devient trop long, car, après trois ans, bien des choses peuvent changer : nature de la concurrence, évolution des techniques, modification des comportements ou des goûts des acheteurs, etc. C'est pourquoi la plupart des investissements à longue ou très longue durée de vie, donc à temps de retour long, doivent être pris en charge par la collectivité, qui n'est pas affectée de la même myopie : le cas du tunnel sous la Manche, que l'on a voulu financer par des fonds privés alors que sa durée de vie initiale est supérieure à cinquante ans, est un bel exemple des déboires du ROI lorsqu'il repose sur de nombreuses années de fonctionnement.*

## **S**

**Savoir-faire** : *Naturel à l'époque préindustrielle, voire dans la société industrielle, le savoir-faire a pris des proportions spécifiques dès lors que l'ère postindustrielle a placé le savoir au premier plan de ses préoccupations. En tertiairisant de façon accélérée l'activité humaine, les économies contemporaines des pays industrialisés ont suscité une régression considérable du savoir-faire manuel. La prise de conscience progressive de cet affaiblissement a conduit à des efforts importants de redressement de toutes parts.*

*La mécanisation, la standardisation et le travail à la chaîne ont en effet réduit sensiblement l'intervention musculaire dans les processus de production et de transformation des matières premières, de fabrication d'objets de toute nature et de fourniture de services de tout genre. L'évolution vers l'automatisation des tâches a renforcé cette propension à faire fi de l'effort dit non intellectuel. Les formations théoriques se gonflèrent rapidement ; les compétences furent mesurées en fonction du degré de savoir et de maîtrise des sciences appliquées ou applicables. Le déclin des techniques traditionnelles et des entreprises à main-d'œuvre s'accompagna du licenciement, de la mise à la retraite ou du déclassement d'un nombre important d'ouvriers qualifiés, d'artisans adroits. Dans la mesure où ceux-ci furent repris par de nouvelles unités industrielles, ils se retrouvèrent embauchés en tant que simple*

*personnel spécialisé, voire comme manœuvres. De nombreuses enquêtes ont révélé entre-temps que l'interruption du savoir-faire manuel, même professionnel, provoquait la disparition pure et simple de celui-ci, dans la plupart des cas en un laps de temps inférieur à sept ou huit ans. Comme les métiers qualifiés se transmettaient très souvent de génération en génération, la famille d'artisans ou d'ouvriers professionnels était à même d'accumuler une expérience séculaire, enrichie d'une génération à l'autre. Le monde du travail était ainsi doté d'un extraordinaire capital en savoir-faire manuel qui disparut lors des ruptures inhérentes aux mutations technologiques entraînées par le passage à la mécanisation, puis aux automatismes. Le monde industriel a perdu de la sorte des centaines de milliers d'aptitudes individuelles au travail manuel qualifié, sans compter la non-insertion de la nouvelle génération.*

*Le seul fait du transfert de l'apprentissage à l'atelier, auprès d'un maître des métiers, vers un apprentissage scolaire de plus en plus théorique, en dépit de l'intérêt du principe, a diminué l'engagement des jeunes en faveur d'une profession manuelle et affaibli l'aptitude naturelle au travail manuel qualifié considéré, par la force des choses et par la pression sociale, comme moins valorisant que les tâches tertiaires. Ce fut une autre façon d'opposer les cols blancs aux cols bleus. L'école, les moyens de communication sociale, l'opinion publique renchérisaient et continuèrent à creuser en fait le fossé entre la considération accordée aux emplois et formations tertiaires et la compassion avec laquelle on traitait les activités manuelles.*

*Les crises qui ont secoué notamment les bassins miniers et les régions de métallurgie différenciée, de travail du bois, des peaux, du cuir ou du textile, ont accéléré par l'intensité et la rapidité des secousses subies la disparition d'un potentiel très important de savoir-faire manuel. Plus ces perturbations furent proches de l'époque présente, plus elles eurent d'effets pernicieux, parce que le réservoir collectif de savoir-faire s'est pratiquement épuisé avec toutes les turbulences enregistrées depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. La raréfaction des ressources en compétence manuelle a conduit à un amenuisement préjudiciable surtout aux petites et moyennes entreprises de la nouvelle génération qui, en dépit et à cause de leurs technologies fort avancées, devaient avoir recours à des effectifs en nombre limité, hautement compétents en savoir et savoir-faire.*

*La brèche malheureusement ouverte dans les États industrialisés d'Occident fut évitée au Japon et dans ce que l'on est convenu d'appeler les nouveaux pays industrialisés. La transition entre l'ère préindustrielle souvent encore très proche, l'époque industrielle et la*

*période postindustrielle y a modifié de nombreuses orientations. À chaque étape de l'évolution les responsables ont su intégrer les acquis, conscients de l'énorme richesse que constituait pour le monde du travail et la productivité la symbiose étroite entre le savoir et le savoir-faire manuel ou intellectuel. La rationalité extrême-orientale différait et diffère encore ainsi fondamentalement de celle de l'Europe ou de l'Amérique du Nord : elle s'appuie sur une éthique, une conception culturelle de l'entreprise, qui ne sous-estime ni l'adhésion idéologique au travail, ni le patriotisme, ni la notion de valorisation individuelle et collective par le labeur bien fait. L'impulsion donnée par le Pacifique devait vite se répercuter sur le reste du monde où désormais la compétition est partout sous-tendue par une articulation étroite entre le savoir et le savoir-faire, ce dernier bénéficiant d'une promotion insoupçonnée il y a peu de temps encore. Le savoir-faire tertiaire s'est ajouté au savoir-faire manuel. Le transfert du savoir en savoir-faire, dénommé transfert technologique, constitue une préoccupation constante dans la conquête des débouchés, voire dans l'espionnage économique. Le binôme savoir/savoir-faire consacre la réhabilitation et la valeur intrinsèque de l'habileté.*

**Sens** : *le sens rempli fondamentalement des besoins et des motivations qui lui en donne ses caractéristiques. On en dénombre quatre de base :*

*210 Intelligibilité (compréhension, signification, ensemble de représentations, pool des opinions dominantes dans un groupe),*

*211 Identité( raison d'être, dimension caractéristique),*

*212 Connaissance (manière de comprendre, d'évaluer),*

*213 Capacité d'agir (distinction, orientation).*

*Pour mieux l'appréhender en situation, il existe une grille de Niveaux de sens (9. Cette grille des niveaux de sens identifie neuf niveaux de réalité avec ses enjeux propres. Cette grille permet notamment de diagnostiquer où se situent les difficultés par l'analyse des transactions interpersonnelles.*

*Par exemple : si la personne n'a pas trouvé son identité et la sécurité ontologique de celui qui sait qui il est, il va se produire une interaction parasitaire, où l'identité (niveau 9), insuffisante, conduit la personne à s'investir désespérément dans un niveau de pouvoir (niveau 8) qui se nourrit d'au moins sept niveaux de réalité : le psychologique inconscient (niveau 1), le psychologique conscient (niveau 2), le niveau opérationnel (niveau 3), le niveau de la définition de la fonction (niveau 4), le niveau de l'entreprise (niveau 5), le niveau de l'environnement (niveau 6) et le niveau du métasens (niveau 7).*

*C'est-à-dire que dans l'entreprise, toute la dimension opérationnelle (niveau 3) est parasitée, voire bloquée, par l'énergie investie aux autres niveaux de sens.*

**Le SIOFHIS (Système d'Informations Opérationnelles et Fonctionnelles Humainement Intégrées et Stimulantes):** désigne la capacité d'une organisation à produire des actes décisifs par rapport aux objectifs de survie-développement à partir des échanges d'informations.

**Stratégie :** consiste à concevoir, réunir et manœuvrer des ressources, des forces et énergies de façon intentionnelle, pour occuper dans l'espace et dans le temps une position jugée avantageuse dans un contexte relativement conflictuel et de compétition, afin de réaliser un projet de l'agent (entreprise ou individu) comportant des enjeux importants et relativement durables.

**Stratégie adaptative:** mettre les possibilités et les ressources de l'entreprise en adéquation avec les menaces et les opportunités de l'environnement.

**Stratégie d'Auteur:** (cf. tab. 1.03, p. 110 et tableau p. 343) est une stratégie qui se définit:

1. comme l'exercice d'une Ascendance Autorale (Gamme Autorale et RSE),
2. basée sur le paradigme Autoral (cohérence, confiance, performances et croissance [C<sup>2</sup>PC]) ainsi qu' un modèle quadripolaire et interprétatif de recherche,
3. avec une unité active autorale et structurale [UA<sup>2</sup>C],

4. selon un processus Constructural Itératif et Spiral (CIS) de Transformations Autorales, mobilisant notamment les Démarches de Progrès de Motivation et de Maturation [DPM<sup>2</sup>], ainsi que l'Intelligence (Identité, Connaissance, Adaptation, Renseignements [ICAR]) et l'Herméneutique Autorales.

**Stratégie linéaire :** incorpore la détermination des objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources qu'il convient de réaliser afin d'atteindre ces objectifs

**Stratégie occidentale :** l'art de sélectionner et d'optimiser les ressources et les moyens de toute nature dont elle peut disposer, afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs de progrès, cela en imposant à la concurrence l'emplacement, le moment et les conditions de la lutte concurrentielle.

**Stratégie orientale** : faire évoluer la situation de façon telle que l'effet résulte progressivement de lui-même et qu'il soit contraignant.

**Stratégies proactives**: les stratégies proactives sont caractérisées par les intentions des organisations en ce qui concerne une conduite a priori. Ces stratégies sont anticipatrices, innovatrices et capables de mobiliser très rapidement et durablement toutes les formes de ressources (humaines, organisationnelle, technologiques, produits, marchés) afin de réaliser des objectifs. Ainsi, les stratégies proactives consolident la capacité de survie de l'organisation en vérifiant que les techniques de production de valeur ajoutée sont maîtrisées. En même temps, l'organisation conduit la cohésion des acteurs et la cohérence des actions autour de l'atteinte d'objectifs communs clairement identifiés. Le but étant avant tout le chemin, elle est à même de se profiler en fonction des contextes sans cesse changeants de ses environnements.

Enfin elle réalise l'intégration des différents éléments (humains, productifs, techniques, outils) au moyen d'un pilotage cohérent de ces derniers, dans le respect d'une certaine éthique. Ce type de stratégie se traduit par la maîtrise de concepts centraux en gestion, le temps et l'espace d'intervention, afin de profiter pleinement des occasions offertes par l'environnement mais aussi pour susciter ces dernières.

**Stratégie réactive**: elle consiste, sans anticipation la plupart du temps, à répondre à une nouvelle contrainte en s'y soumettant comme à une injonction et partant sans créativité suffisante en retour.

**Synchronisation** : ensemble des dispositifs de coordination en temps réel permettant d'éviter des décalages nocifs ou dommageables entre les actions des différents acteurs (individuels et collectifs) d'une organisation.

## T

**Tableau de bord prospectif (balanced scorecard)** : Système de mesure des performances de l'entreprise qui prend en compte à la fois les éléments financiers et non-financiers qui caractérisent l'organisation, par exemple la satisfaction du client, l'amélioration des cycles de production et de mise sur le marché et la capacité d'apprentissage. La conception du tableau de bord prospectif, due à Robert S. Kaplan, professeur à Harvard, et au consultant David Norton, permet à chaque entreprise d'en définir les paramètres en fonction de ses besoins spécifiques.

**Temps de travail:** *s'exprime en termes de volume (horaire, journalier, hebdomadaire, mensuel,...), il s'apprécie également en termes de répartition plus ou moins régulière (sur l'année, la semaine, la journée,...)*

**Terrain:** *entreprise ou organisation faisant l'objet d'une analyse ou d'une intervention et sur lequel le chercheur est présent.*

**Théorie des « étapes du développement »:** *selon cette théorie, élaborée par l'économiste américain Walt Rostow, le développement des sociétés s'opérerait en cinq étapes, suivant un même schéma, la société de consommation constituant l'étape ultime :*

214 *l'étape initiale: la société traditionnelle agricole caractérisée par la faiblesse de l'épargne, le poids de la structure familiale, des comportements peu enclins à la prise d'initiatives ;*

215 *la préparation du décollage: transformation des comportements à l'égard de l'industrie, du profit, de l'épargne et recours plus fréquent à la solution la plus technique;*

216 *le décollage (ou take off): élévation du niveau d'investissement, création d'industries par les élites, diffusion des techniques, modification de l'organisation économique et sociale en faveur de la croissance ;*

217 *la société moderne: correspond à une phase de maturation importance de la fraction du revenu consacré aux investissements, généralisation du progrès technique, etc.;*

218 *la société de consommation: tertiairisation de l'économie, extension des loisirs, généralisation de l'éducation, de la protection sociale, rôle important de l'information.*

**Théorie des jeux** *inspirée du jeu d'échecs (d'où son nom), cette approche consiste à étudier les interactions entre deux ou plusieurs joueurs (acteurs), dont chacun s'efforce d'anticiper la réaction de l'autre et d'agir en conséquence. Voir aussi dilemme du prisonnier.*

*Imaginé initialement comme aide à la décision militaire au cours de la Seconde Guerre mondiale, la théorie des jeux fut appliquée à l'économie (dans un contexte où il s'agissait de gagner de l'argent, non des batailles) par John von Neumann et Oskar Morgenstern en 1944. Les jeux non coopératifs reposent sur le " chacun pour soi " : chaque joueur s'efforce de gagner en ne donnant aucune indication sur ses intentions aux joueurs concurrents, contrairement aux jeux coopératifs, où l'échange d'informations est la règle, l'objectif étant alors de parvenir à la situation la plus intéressante pour chacun, et pas seulement pour un seul des joueurs. Dans les jeux non coopératifs, il arrive que l'on parle d'équilibre de Nash (du nom du mathématicien, prix Nobel d'économie en 1994), pour désigner les stratégies*



*dans lesquelles, après coup, aucun joueur ne regrette les choix effectués et referait les mêmes si le jeu devait être rejoué.*

**Théories de la motivation** (*motivational théories*) : *dans les années 30, le développement de la socio-psychologie et de l'étude des relations humaines dans les organisations conduit les théoriciens du management à porter un intérêt croissant au rôle et à la motivation des individus, et à bouleverser les conceptions classiques du management en abandonnant notamment le principe de direction scientifique de Taylor et Fayol, fondé sur l'évaluation des tâches et des performances. Elton Mayo fut le premier à identifier ces éléments psychologiques, facteurs d'augmentation de la productivité, dans le cadre des expériences qu'il a menées à l'atelier Hawthorne de la General Electric (1927-1932). Ces théories de la motivation furent complétées par la suite par celles de la « hiérarchie des besoins » (voir ce terme) et du « contrat psychologique » (voir ce terme), toutes mettant l'accent sur l'importance du groupe dans la satisfaction du travail et l'estime de soi.*

**Théorie X et Théorie Y (theory X et theory Y)** : *ces deux « théories » furent inventées par Douglas McGregor pour systématiser deux types opposés de management, dont les racines remontent à Aristote et Platon: la Théorie X affirme que la plupart des êtres humains sont paresseux, n'aiment ni le travail ni les responsabilités, et qu'ils ont besoin d'être dirigés avec fermeté, tandis que la Théorie Y assure, au contraire, qu'ils désirent travailler activement, exercer et assumer des responsabilités et obtenir plus d'autonomie dans leur travail. À sa mort en 1964, McGregor était en train de finaliser une troisième théorie, la Théorie Z, dont le principe fut repris et adapté par William Ouchi (Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge, 1981 [Théorie Z, InterÉditions, 1982]).*

**Toilettage socio-économique:** *maintenance ou remise en état de fonctionnement des objets matériels ou immatériels d'une organisation, tels que structures, procédures et comportements, qui subissent des dégradations au fil du temps.*

**Transduction:** *phénomènes de la transformation d'une forme d'énergie en une autre, par exemple la dynamo, qui permet de transformer l'énergie mécanique d'un mouvement circulaire en énergie électrique. La transduction permet la réalisation des opérations endogènes de la transformation et réalise la propagation de l'information d'un domaine d'activité à un autre, comme le passage d'un fragment identitaire d'une entité à une autre. Les mécanismes qui lui sont associés sont l'adaptation, l'amplification et la transmission du quantum d'énergie ou d'information.*

**Travail en « portefeuille N (portfolio work) :** *ce mode d'activité est celui que Charles Handy prévoit dans l'avenir pour de nombreux « travailleurs intellectuels ». Avec la disparition progressive du « carriérisme », ceux-ci vont de plus en plus partager leur temps de travail en deux ou trois activités appartenant à des domaines distincts. Certaines pourront être volontaires (un emploi de bureau à mi-temps, par exemple), ou non payées (le cas d'étudiants perpétuels), et permettront d'améliorer la qualité de vie et le développement personnel des individus.*

## U

**Unités actives:** *une unité est dite active si, par son action propre et dans son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est-à-dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation. Elle est couplée avec son environnement plastique sous l'effet de son action*

**Utilité socio-économique:** *utilise le concept de l'opérationnalisation de l'outil, le fait de servir à quelque chose, d'être utilisable. Qualité qui sert.*

*Intérêt conférant un avantage ou une imposition (pouvoir).*

*Aptitude réelle ou supposée d'un bien à satisfaire un besoin, ou à créer des conditions favorables à sa satisfaction.*

**Utilitarisme :** *morale qui fait de l'utilité, l'intérêt particulier et/ou général le principe et la norme de toute action. Il est réservé à l'utilitarisme de se combiner avec l'évolutionnisme, puis de constituer au XXe siècle – en conformité avec l'esprit originel – un nouvel utilitarisme, centré sans restriction sur la **considération des conséquences calculées, déterminées**. Quand s'opéra la jonction avec l'évolutionnisme, c'est la sélection naturelle dans la lutte pour la vie qui prit le relais (C. Darwin, *The Data of Ethics*, 1879) et l'on a pu voir les progressistes faire, en naturalistes confirmés, une part de plus en plus grande au succès, confondu avec le mérite intrinsèque. La théorie de ces derniers portait en germe tout le développement des pragmatismes contemporains et des praxéologies.*

*L'Utilitarisme s'inscrit donc dans le schéma de pensée empiriste, associationniste et sensualiste de l'école utilitariste rassemblée autour de J. Bentham et du père de Mill, James Mill. L'Utilitarisme de J.S. Mill (C. Audard, *L'utilitarisme*, trad. Franç. de «Utilitarianism » de J.S. Mill, coll. Quadrige, P.U.F., Paris, 1998) signale une orientation nouvelle prise après avoir fait remonter la tradition utilitariste à Socrate, critique les philosophies intuitionnistes*

et invite à dépasser la définition kantienne de l'obligation morale au nom de son conséquentialisme par cette philosophie morale : influencé par Coleridge, Carlyle, Saint-Simon et Comte, mais aussi par son épouse H. Taylor, Mill avance un « utilitarisme indirect » qui s'éloigne de la théorie du bonheur fondée, dans sa version première, sur la stricte « arithmétique du plaisir » individuel.

Le principal apport de L'Utilitarisme réside dans le projet de son éthique rationnelle qui substitue à la conception hédoniste et égoïste du bonheur une théorie de l'altruisme et du désintéressement dans laquelle le principe d'utilité s'entend directement sur la pluralité des fins, la complexité des motivations, l'obligation morale et les sentiments sociaux (C. Audard, dir., *Anthologie historique et critique de l'utilitarisme*, 3 vol., P.U.F., Paris, 1999). Dans cette tentative de concilier réalisation de soi et bonheur collectif, devoir kantien et utilité benthamienne, liberté individuelle et justice sociale, maints commentateurs ont souligné les difficultés que posait l'argumentation de l'utilitarisme indirect de Mill qui confond dans sa classification des plaisirs, fait et valeur, dans son éthique naturaliste, être et devoir-être, et dans sa conception de la vertu, morale d'intention et morale de résultat.

Néanmoins, L'Utilitarisme représente une pièce charnière de l'histoire de la doctrine utilitariste qui par la suite s'émancipera de l'ambition réformiste qu'elle revêtait encore chez Mill pour prendre un caractère plus théorique. Inspirant les philosophes H. Sidgwick et G. E. Moore, discuté par les économistes de l'utilité marginale (Edgeworth, Jevons, Pareto), l'ouvrage alimentera, malgré le triomphe du néo-hégélianisme, les débats intellectuels de l'Angleterre victorienne qui se prolongeront jusqu'au XXe siècle, à travers le renouvellement des problématiques apportées notamment par les travaux d'A. Sen et J. Harsanyi et stimulées par les critiques de R. Nozick et J. Rawls (G. BOSS, *John Stuart Mill. Induction et utilité*, coll. *Philosophies*, ibid., 1990).

## V

**Valeur:** par définition est:

219 le prix d'une chose,

220 l'importance d'une chose,

221 une référence morale, sociale, esthétique d'un groupe humain donné à une époque donnée,

- 222 une appréciation de la qualité d'une chose, d'une personne, une évaluation, une expertise,
- 223 une portée, utilité, efficacité (valeur d'une méthode, d'un enseignement),
- 224 le courage, la vertu au combat,
- 225 le mérite personnel,
- 226 la quantité approximative,
- 227 en philosophie, le caractère de ce qui est estimable,
- 228 en musique, la durée d'une note,
- 229 en peinture, le degré de clarté d'un ton,
- 230 en linguistique, le sens que prend un mot dans un contexte,
- 231 en logique, la valeur de vérité (vrai ou faux),
- 232 en grammaire, la nuance de sens d'un mot dans une phrase,
- 233 un titre négociable en bourse.
- 234 la validité (date de valeur d'un chèque).

*Expressions autour de ce mot: mettre en valeur : montrer une personne, une chose, à son avantage, donner du relief à.*

**la valeur d'usage** représente, pour l'utilisateur d'une marchandise, la satisfaction qu'elle lui apporte. Il s'agit donc, dans ce premier sens, d'un concept qualitatif, lié à la personne autant qu'à la marchandise. **La valeur d'échange**, au contraire, est un concept mesurable : il s'agit d'exprimer en monnaie (ou en toute autre unité mesurable) ce que vaut normalement une marchandise. En cela, la valeur d'échange diffère du prix : ce dernier peut être supérieur ou inférieur à la valeur, en fonction des circonstances particulières (intensité de la concurrence et de la demande).

Pour les économistes classiques (y compris Marx), la valeur d'une marchandise est déterminée par la quantité de travail qu'elle incorpore. On est alors en présence d'une théorie objective de la valeur, fondée sur le travail. Au contraire, les économistes néoclassiques ont fondé la valeur sur l'utilité marginale : je suis d'autant plus prêt à payer un prix élevé, pour une marchandise donnée, qu'elle va me procurer une utilité élevée. La valeur, dans ce cas, devient une grandeur subjective. Cette querelle entre les deux approches est devenue quasi théologique. Il faut reconnaître qu'elle ne présente guère d'intérêt : la tentative marxienne de trouver un étalon unique et stable qui permettrait de mesurer objectivement l'ensemble des valeurs s'est heurtée à la difficulté, insurmontable, d'agréger des quantités de travail de qualification différente. La tentative néoclassique d'analyser de

*façon purement subjective la valeur aboutit en fait à confondre prix et valeur : personne n'achèterait quelque chose plus cher qu'il n'est prêt à payer. Ce qui signifie qu'une marchandise peut valoir n'importe quel prix, et que le seul régulateur est la concurrence, qui incite les entreprises à produire ce qui dégage des profits élevés.*

**Valeur ajoutée:** *désigne le supplément de valeur que l'activité d'une entreprise donnée apporte à une marchandise qu'elle transforme.*

*Si le coiffeur, à partir d'une paire de ciseaux, d'un sèche-cheveux, de quelques lotions et de son savoir-faire, peut faire payer 16,50 euros à un client une prestation de service qui a nécessité pour 1,50 euros d'achats, il crée une valeur ajoutée de 15 euros. C'est cette création de valeur ajoutée qui justifie le prix demandé. On comprend que, pour une entreprise donnée, il soit tentant de créer le plus de valeur ajoutée possible, c'est-à-dire de complexifier le produit, d'y incorporer davantage de travail et de savoir-faire. Mais, ce faisant, elle risque de décourager le client, qui n'a pas forcément besoin d'un produit aussi sophistiqué et qui préférera un produit moins coûteux.*

*La valeur ajoutée est la richesse propre de l'entreprise : c'est grâce à elle qu'elle peut payer le travail fourni et rentabiliser les capitaux investis.*

**Vigilance:** *surveillance aiguë, particulièrement active et efficace de l'environnement interne et externe de l'organisation pour en extraire des informations utiles au pilotage stratégique et opérationnel de l'organisation.*

**Vision** *Souvent lancée par le chef d'entreprise ou le leader qui a su capter l'intuition collective et les besoins futurs du marché, la vision n'est pas un état figé, une image à mettre dans un cadre puis à se remémorer. C'est une dynamique de progrès.*

*Le visioning est une dynamique vivante qui permet à une entreprise de prendre conscience de sa raison d'être, de ses désirs, de ses forces et de ses faiblesses mais aussi des chemins qui lui permettront d'atteindre, dans les nombreux domaines de son quotidien, les standards d'excellence qu'elle vise. C'est un processus de découverte et d'affirmation de son identité qui constitue une réponse avancée et très puissante au souci de planification stratégique qui anime tout dirigeant.*

*La vision est composée de six niveaux logiques qui s'inscrivent sur le continuum qui va des enjeux à l'action.*

*En partant du côté des enjeux, on trouvera successivement :*

*235 la vocation (la raison d'être),*

*236 l'ambition (le défi),*

*237 les valeurs (organisationnelles, culturelles et éthiques),*

*238 les principes de management (la traduction des valeurs en systèmes de management),*

*239 les priorités stratégiques (les choix d'allocation des ressources dans le temps) et*

*240 les plans d'actions (la tactique : de la vision en actions et aux calendriers).*

*Tout le travail consistera à nourrir chacun de ces niveaux logiques et de mettre en cohérence leur contenu respectif (on parlera alors d'alignement).*