

---

## L'identité de la gestion en tant que projet scientifique

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons souligné les problèmes d'identité des travaux B&S et développé différentes limites qui nous semblent poser la question du statut gestionnaire de ces travaux. Dans la seconde partie de ce chapitre, nous allons introduire et définir la notion de modèle de pilotage, qui constitue un concept central pour la suite de ce travail.

Nous procéderons de la manière suivante : nous reviendrons tout d'abord sur différents travaux abordant la question du projet scientifique gestionnaire et proposerons de définir son objet comme l'étude du pilotage de l'action collective et de ses rationalisations (A). Nous présenterons ensuite la notion de modèle de pilotage comme une combinaison de trois éléments : un modèle de performance, des objets d'action et un ensemble de dispositifs et d'expertises associées (B). Enfin nous discuterons de la portée d'un tel concept pour l'étude des rationalisations en cours en matière de management du développement durable et de la RSE (C).

Nous avons largement évoqué la difficulté du champ B&S à identifier ou revendiquer un cœur théorique et une identité propre. Cette situation, si elle peut sembler exacerbée au sein de cette discipline émergente, apparaît représentative d'un débat plus général qui traverse les sciences de gestion depuis plusieurs décennies. En effet, la gestion ne s'est pas constituée autour d'un cœur scientifique propre. Elle se construit autour d'un objet, l'entreprise, constituant pour de nombreux chercheurs un terrain d'application privilégié de théories sociologiques, psychologiques ou économiques. Souvent présentées comme une discipline carrefour, emprunteuse et dépourvues de projet et de cœur théorique autonome, les sciences de gestion apparaissent, à l'image du champ *B&S*, en déficit d'identité (David, Hatchuel et Laufer, 2000). Ce questionnement identitaire s'est traduit par la multiplication de débats concernant l'existence de fondements communs des sciences de gestion, les effets pervers de leur fragmentation et de leur absence d'unité dans la compétition pour les ressources (Pfeffer, 1993), l'évaluation de la qualité de la recherche en gestion (McKelvey, 2006) et son utilité sociale (Hambrick, 1994). Ces questions nous semblent cruciales dans la mesure où elles renvoient à la nature des objets de recherche et aux modalités de production et d'évaluation des connaissances produites. Avancer sur l'identité d'un projet scientifique gestionnaire constitue aussi un pré requis indispensable pour situer la pertinence de notre objet de recherche.

### *1) L'objet des sciences de gestion : de l'étude de l'entreprise à un projet scientifique plus général*

Pour avancer dans l'analyse, il est utile de revenir sur les éléments historiques de constitution de la gestion en tant que discipline. A ce titre, la gestion suit une trajectoire originale. Comme le souligne Armand Hatchuel (2000), la gestion, par contraste avec l'économie (centrée sur les phénomènes économiques) ou la sociologie (centrée sur l'étude de la construction de collectifs humains), ne se constitue pas à travers une opération de restriction de l'analyse sur une classe de phénomènes particuliers. Initialement pensée comme un projet éducatif, la gestion n'a été confrontée à la question de sa portée, de ses

fondements épistémologiques, de l'identité de son projet scientifique et de ses propres frontières que dans un second temps de son histoire (Hatchuel, 2000). La dynamique de construction de la gestion se situe ainsi à rebours d'autres sciences humaines telles que la sociologie, l'anthropologie ou l'économie : la gestion, à l'inverse de ses consœurs, semble avoir émergé sans « cœur scientifique ».

S'il apparaît difficile de définir l'objet de la gestion par une classe particulière de phénomènes, elle s'est constituée autour d'un objet de prédilection : l'entreprise. L'entreprise et son administration cristallisent en effet des difficultés inédites en matière d'action collective. L'entreprise apparaît ainsi, historiquement, comme un lieu intense de rationalisations et de transformations. Comme le souligne Armand Hatchuel, cette dimension transformative s'inscrit dans la nature même de l'entreprise : « l'entreprise n'est [...] pas un collectif naturellement isolable et la révision permanente de ses frontières (physiques, légales, humaines, commerciales, etc.) est une condition de son existence » (2000 :16). Parmi l'ensemble des institutions sociales, l'entreprise apparaît ainsi comme disposant de la propriété unique de se refonder et de se transformer en permanence. Elle apparaît ainsi comme un lieu d'exacerbation de la « nature artefactuelle de l'action collective » (2000 :17). Toutefois, l'histoire met en évidence une extension progressive de la gestion au-delà des entreprises, comme en témoigne l'introduction de logiques gestionnaires dans d'autres domaines que ceux de l'entreprise (l'Etat, l'individu à travers la gestion de soi, les associations, etc.). **Dans ce cadre, il apparaît possible de définir l'objet de la recherche en gestion, au-delà des entreprises, comme l'étude des processus de rationalisation de l'action collective et de leur pilotage** (Hatchuel et Weil, 1992; Hatchuel, 1997, 2000, 2001c). Pour Hatchuel (2001 : S36), « l'essence des sciences de gestion réside dans la compréhension, l'invention et la critique de modèles d'action collective ».

Ces premiers éléments apparaissent déterminants pour avancer sur le statut des connaissances gestionnaires (2) et sur le potentiel scientifique d'un tel questionnement (3).

## 2) *La nature des connaissances gestionnaires et la question de l'actionnabilité*

Si l'objet de recherche de la gestion apparaît défini de manière plus précise, la gestion semble aussi se distinguer des autres sciences humaines par **la nature des connaissances qu'elle vise à produire**.

La gestion, en tant qu'enseignement et que discipline, s'est développée au contact de mouvements de rationalisation des entreprises et de leur environnement social, technologique et concurrentiel. Le projet des « pères fondateurs » de la gestion (Taylor, 1911; Fayol, 1916) peut donc être relu comme un effort réflexif de formalisation, d'accompagnement et de structuration de l'action, dans un tel contexte de transformation. Une telle approche permet d'éclairer la nature des connaissances produites en gestion : pour différents auteurs, la recherche en gestion vise à produire des connaissances appliquées à un contexte et orientées vers l'action (Tranfield et Starkey, 1998). Dans cette perspective, **il est possible de considérer la gestion comme une discipline centrée sur la question de la conception, dans laquelle l'analyse et la description de processus d'action est indissociable de la production de dispositifs et de cadres permettant d'agir sur les phénomènes étudiés** (Hatchuel, 2001c; 2001b). A l'image de l'ingénierie (Chanal, Lesca et Martinet, 1997), l'architecture ou la médecine (Tranfield et Starkey, 1998), les sciences de gestion ne se cantonnent pas à prédire des phénomènes, mais cherchent à produire des catégories, des cadres et des concepts permettant de structurer les processus d'action collective.

Si les connaissances gestionnaires peuvent s'apparenter à des sciences de la conception orientées vers l'action, comment caractériser la nature de ces connaissances de manière plus précise ? Partant souvent d'un constat critique de cloisonnement et de

déconnexion entre les théories académiques et pratiques (Rynes, Bartunek et Daft, 2001; Starkey et Madan, 2001), le concept d'actionnabilité vise à mieux qualifier de telles connaissances. Il renvoie notamment à la capacité des chercheurs en gestion à produire des connaissances pertinentes pour l'action. Si de nombreux acteurs s'accordent à considérer l'objectif de la recherche en gestion comme la production de savoirs actionnables (Argyris et Schön, 1978; Argyris, 1995; Martinet, 2000; Hatchuel, 2005), sa caractérisation plus précise ne fait pas consensus. Cette question peut ainsi être abordée suivant des angles multiples. Après avoir recensé trois acceptions dominantes de la notion (sections a), b), et c)), nous définirons l'actionnabilité comme la capacité de connaissances gestionnaires à ouvrir de nouvelles capacités d'action collective (d).

a) *L'actionnabilité comme simplification - transfert des savoirs académiques*

La première perspective consiste à considérer que les savoirs actionnables sont des connaissances prêtes à l'emploi et directement mobilisables pour l'action. Ainsi, Cross et Sproull (Cross et Spoul, 2004) qui étudient la manière dont les managers échangent des connaissances pour résoudre des problèmes complexes, définissent l'actionnabilité comme les caractéristiques « d'un savoir débouchant sur des progrès immédiats sur un projet donné ou dans le cadre d'une fonction précise » (p.446). Ici, l'approche repose sur la capacité des acteurs à identifier et utiliser une information utile dans un contexte organisationnel donné ou face à un problème précis. Dans ce contexte, une connaissance actionnable est un savoir dont la complexité a été réduite pour le rendre transférable, accessible et appropriable par les praticiens.

Cette perspective du transfert, qui repose sur une distinction implicite entre recherche fondamentale et recherche appliquée<sup>84</sup>, concentre l'attention sur les modalités de valorisation de la recherche. Entendu de cette manière, le savoir est actionnable si une chaîne de « dissémination des connaissances » (Starkey et Madan, 2001) est maintenue afin de combler le fossé entre théories et pratiques. L'actionnabilité renvoie au travail de mise en forme, de calibrage, de traduction ou de réduction de la complexité des connaissances produites par les recherches fondamentales afin que ces dernières soient appropriables par les acteurs du terrain. Il s'agit alors de disséminer une connaissance appliquée et utile aux les managers permettant d'améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise et de ses processus de décision (Davenport et Prusak, 1999; Starkey et Madan, 2001). Une des solutions envisagées est alors de développer des lieux et des acteurs de valorisation (des *'knowledge brokers'*) qui permettent de porter à la connaissance des praticiens l'existence de recherches pertinentes et actionnables<sup>85</sup>.

Une perspective voisine souligne l'importance d'acteurs (chercheurs ou consultants) permettant de contextualiser les connaissances académiques et d'accompagner leur appropriation au sein du contexte social de l'organisation (Brown et Duguid, 1991; Lave et Wenger, 1991). Dans cette perspective, l'actionnabilité est le résultat d'un processus de contextualisation de savoirs abstraits pour l'organisation, ou d'appropriation par les acteurs,

---

<sup>84</sup> Elle repose aussi sur un cloisonnement un peu rapide entre les « experts » produisant des savoirs et un univers managérial, à la fois consommateur et lieu d'application de ces savoirs.

<sup>85</sup> C'est dans une telle perspective que se développent des revues destinées à faire la jonction entre académiques et praticiens. Par exemple, la revue récemment créée *Academy of Management Perspectives* définit sa mission éditoriale comme « de traduire les résultats de recherche sur des enjeux importants dans le monde du management et des entreprises, à destination de non spécialistes ». Pour Starkey et Madan, « Les académiques doivent se concentrer sur des enjeux de la pratique, et fournir de vrais apports aux professionnels et adopter un ton pragmatique plutôt qu'académique. [...] les académiques doivent veiller à l'accessibilité de leurs travaux et leur style d'écriture » (2001 : S12).

suivant une logique d'interiorisation des savoirs (Nonaka et Takeuchi, 1997), c'est-à-dire de transfert de connaissances explicites (formulées par les chercheurs) en des connaissances tacites (intériorisées par les acteurs de l'organisation). Réciproquement, le travail des chercheurs peut être décrit comme une démarche d'explicitation de pratiques locales et de connaissances tacites au sein de l'organisation. De telles approches justifieraient ainsi la présence de tiers pour participer à ces processus de traduction, d'intériorisation et d'extériorisation, permettant notamment de garantir une appropriation plus fine des connaissances académiques par les acteurs de terrain.

Cette première série d'approches nous semble problématique à différents titres. Premièrement, elle tend à reproduire l'idée d'un cloisonnement étanche entre théoriciens et praticiens (les praticiens se trouvant dépourvus de capacités réflexives et de théorisation) qui peut apparaître trop rapide, voire condescendante. Par ailleurs, elle pose aux chercheurs des questions d'éthique et de responsabilité, en ce qui concerne les risques induits par de telles simplifications. Cette approche risque en effet d'aboutir à une recherche de « recettes managériales » décontextualisées que les praticiens pourraient aisément acquérir et redéployer de manière uniforme. Elle soulève aussi le risque de traiter sur le même plans des enjeux fondamentaux et des modes managériaux, les « gourous du management » et les chercheurs académiques (Weick, 2001).

b) *L'actionnabilité comme recadrage des recherches académiques vers des questions utiles aux praticiens*

Comme le souligne Pettigrew (2001 : S61), « le modèle du transfert et de la dissémination est vain si les mauvaises questions ont été posées en amont ». Sur la base de ce constat, certains auteurs plaident pour une réorientation des objets de recherche autour de « problèmes » managériaux appliqués et pertinents pour les opérationnels, identifiés en partenariat avec ces derniers (Starkey et Madan, 2001). Cette seconde approche risque cependant de confronter les chercheurs aux limites inhérentes de *user involvement* dans le développement de nouveaux produits. La portée de telles démarches est en effet fréquemment mise en cause pour sa capacité limitée à identifier des questions créatives et à fort potentiel. De même, Pettigrew (2001 : S68) rappelle que « les attentes des utilisateurs [de la recherche] sont rarement suffisamment évidents pour être observés et explicités. Il faut plutôt reconnaître que les attentes des utilisateurs préexistent rarement aux efforts et aux activités des producteurs qui s'engagent avec eux ».

Outre la difficulté d'identifier clairement les attentes des utilisateurs présumés, cette logique du recadrage comporte un risque fort de subordination des chercheurs aux intérêts à court terme de l'entreprise. Une telle perspective est fréquemment rejetée du fait des risques de produire des recherches endossant, sans les discuter, les objectifs et les représentations des managers (March, 2000; Weick, 2001; McKelvey, 2006)<sup>86</sup>. Ces derniers pointent du doigt

---

<sup>86</sup> Selon James March, « le rôle clé des universitaires n'est pas de rechercher les facteurs qui influencent la performance organisationnelle ou de chercher à développer la technologie managériale. Il consiste à soulever des questions fondamentales et à améliorer les connaissances de processus fondamentaux influençant le management. [...] Qu'est ce qui est important dans la pratique du management ? D'un point de vue historique, il ne s'agit pas des slogans managériaux ou des modes qui vont et viennent, ni des nombreuses études qui cherchent à établir un lien entre la performance de l'entreprise et un facteur ou un autre. Il s'agit plutôt des idées de base qui structurent les discours sur le management – des concepts comme les conflits d'intérêts, les problèmes générées par les informations ou les incitations, la rationalité limitée, la diffusion des formes légitimes, le couplage faible [...]. La première utilité de la recherche en management réside dans le développement d'idées fondamentales qui

les risques de perte d'indépendance des chercheurs ou de dérive vers un modèle de recherche appliquée –voire une dérive pure et simple vers des activités de conseil sans valeur ajoutée pour la recherche- au détriment d'une recherche plus fondamentale. De même, ils soulignent le risque de substituer le critère de pertinence pour les opérationnels à la mission de production contrôlée de connaissances traditionnellement assignée à la recherche.

Au sein du champ *B&S*, les écueils des recherches sur le lien performance financière / performance sociétale illustrent bien les dérives possibles d'une telle approche. En se focalisant sur une question présumée à fort enjeu managérial, les chercheurs semblent s'être durablement enlisés des recherches produisant des « données en quêtes de théories » (Ullman, 1985), générant problèmes méthodologiques récurrents, une recherche peu cumulative et des résultats finalement décevants (Griffin et Mahon, 1997), tant du point de vue de leur valeur managériale que de leur portée académique.

Finalement, ces difficultés nous semblent constituer une bonne illustration des risques et limites d'une approche de la recherche en gestion fondée sur l'objectif de répondre à une demande formulée par le management, non rediscutée par les chercheurs. Dans le champ de la RSE, la question du lien entre pratiques « responsables » et la rentabilité de l'entreprise constitue bien une des bases de la diffusion contemporaines de la notion de RSE et de développement durable (Vogel, 2005). Néanmoins, posée en des termes aussi généraux et absolus, une telle question a peu de sens pour les chercheurs, la réponse dépendant du type de pratiques responsables, de l'entreprise, et du type de « rentabilité » recherchée par les acteurs. De même, si le lien entre responsabilité et performance de l'entreprise constitue bien un enjeu managérial central, il apparaît peu probable que la question soit durablement posée dans des termes aussi généraux et universels par les managers. La valeur d'une interaction chercheurs – praticiens semble donc plutôt se situer dans la capacité de l'échange à requalifier une telle question dans des termes moins universels, plus interprétables, opératoires et mieux articulés à l'activité et à la stratégie de chaque organisation.

*c) L'actionnabilité comme processus de co-génération des connaissances entre praticiens et chercheurs*

Finalement, ces différents éléments nous incitent à nous éloigner d'une approche fondée sur un modèle du transfert, ou sur une logique de réponse à une demande managériale préexistante. Une démarche fondée sur l'exploration conjointe (entre chercheurs et acteurs de terrain) de nouveaux modèles d'action collective nous semble offrir une perspective plus prometteuse. Les formes de recherche intervenantes (Argyris et Schön, 1978; Moisdon, 1984; Hatchuel, 1994c; Chanal et al., 1997; David, 2000a) apparaissent cohérentes avec un tel modèle de co-production des connaissances gestionnaires. Suivant de telles approches, le chercheur est l'un des acteurs du processus de changement ; il intervient directement au sein de l'organisation et a un statut actif dans la construction de la situation de recherche. Son rôle consiste à accompagner des transformations en cours au sein d'une organisation, en stimulant des apprentissages en son sein. Ces approches intervenantes, qualifiées par d'autres de « recherche engagée » (Van de Ven et Johnson, 2006) se développent autour d'objets qui peuvent fournir des bases d'explorations collectives entre chercheurs et praticiens. Comme le soulignent Van de Ven et Johnson (2006 : 809), « au lieu de percevoir les organisations comme des lieux de collection des données et des sources de

---

peuvent structurer la pensée managériale, pas dans la recherche de solutions à des problèmes managériaux immédiats. »

financement, un chercheur engagé les perçoit comme un lieu d'apprentissage (une usine à idée) où les participants et les chercheurs co-produisent des connaissances sur des questions et des enjeux importants en testant des idées alternatives et en confrontant différentes perceptions d'un problème commun ». Dans ces approches, l'interaction entre théoriciens et praticiens est justifiée par l'hétérogénéité des savoirs dont disposent les acteurs.

Sur quelles bases de telles collaborations peuvent-elles se développer ? Dans un contexte de transformations et de rationalisations sociales intenses, l'étude de situations d'innovation, l'accompagnement de rationalisations et de crises de l'action collective peuvent fournir des terrains fertiles de rencontre entre chercheurs et acteurs de l'entreprise. Ces collaborations peuvent contribuer à visibiliser et à agir sur des problématiques émergentes, souvent mal qualifiées au moment de leur apparition (par exemple, le lien entre responsabilité sociale et rentabilité de l'entreprise). Dans cette perspective, la recherche en gestion contribue à rendre intelligibles et gérables des phénomènes mal cadrés, et à réviser leurs modes de description traditionnels. Sur des questions à explorer, l'interaction vise à accompagner des mouvements de rationalisation permettant aux acteurs d'analyser de manière conjointe la portée des phénomènes et d'ouvrir des espaces d'action nouveaux. Ce faisant, la recherche en gestion contribue à combler les inaboutissements des mythes rationnels (cf. encadré 2.3) et des modèles de management dominants.

**Encadré 2.3 : Théorie des vagues de rationalisation, mythes rationnels et rôle de la recherche en gestion**

La notion de mythe rationnel est développée dans l'ouvrage *L'expert et le système* (Hatchuel et Weil, 1992, voir aussi Hatchuel, 1997, 2000). Elle s'inscrit dans une théorie plus globale du changement, fondée sur l'analyse des vagues de rationalisation des entreprises.

Selon cette perspective, tout projet de rationalisation des entreprises repose sur une théorie de l'action mobilisatrice mais encore inachevée. Pour se diffuser, une vague de rationalisation doit parvenir à mettre en jeu une dynamique d'action collective. Le projet d'une vague de rationalisation peut être analysé comme un « mythe rationnel », réunissant les propriétés mobilisatrices du mythe (par exemple le contrôle des connaissances à travers la vague des systèmes experts, ou la pacification des relations sociales de l'atelier à travers les méthodes de Taylor) mais aussi une promesse de rationalité accrue passant souvent par une forme d'instrumentation et de codification scientifique (l'informatique, le chronométrage, etc.). Finalement, l'idée de mythe rationnel souligne que « toute philosophie de l'action collective est condamnée à osciller entre le souci du réel et la formulation d'un idéal » (Hatchuel, 1997). Elle souligne aussi que la plupart des projets de changement sont, au moment de leur diffusion, dans un état inabouti (elles reposent, pour reprendre la terminologie d'A.Hatchuel, sur des approches métaphysiques de l'action collective). Dans ce cadre, le rôle des chercheurs peut consister à prendre part et à accompagner un processus d'apprentissage collectif, permettant à l'organisation de restaurer des capacités d'action nouvelles, de re-problématiser les problèmes soulevés, et de s'approprier les projets de rationalisation.

d) *L'actionnabilité peut-elle être assimilée à la recherche collaborative ?*

Une large partie des débats relatifs à l'actionnabilité renvoie aux modes de production des connaissances entre chercheurs et praticiens. Toutefois, assimiler recherche collaborative et connaissances actionnables peut apparaître abusif à plusieurs titres. En effet, l'actionnabilité caractérise *la nature des connaissances* gestionnaires et non leur mode de production. Dès lors, il nous semble plus pertinent de définir *l'actionnabilité comme la capacité d'une connaissance à ouvrir de nouvelles capacités d'action collective*. Suivant une telle définition,

les approches intervenantes peuvent apparaître comme un mode de production privilégié de connaissances actionnables. Néanmoins, elles ne sauraient suffire à garantir la production de telles connaissances, ni constituer la seule voie possible.

Ainsi, des modèles théoriques élaborés « en chambre » peuvent ouvrir et structurer de nouvelles capacités d'action collectives. A titre d'exemple, le modèle de valorisation des produits dérivés élaboré par Black et Scholes dans le champ de la finance, bien que conçu de manière dé-corrélée des pratiques de valorisation dans les années 60, a servi d'outil et a joué un rôle structurant sur les pratiques de valorisation ultérieures. Cette équation a constitué un élément central de développement d'une nouvelle catégorie de produits sur la place financière de Chicago (MacKenzie et Millo, 2003). Elle constitue bien une connaissance actionnable dans la mesure où elle a profondément structuré les dynamiques d'action collectives sur les marchés de produits dérivés.

Réciproquement, une approche intervenante ou collaborative ne peut garantir l'actionnabilité des connaissances produites. Toute collaboration ne permet pas la tenue d'apprentissages croisés, qui constituent la condition à laquelle un collectif de chercheurs et de praticiens peut s'engager dans une démarche de requalification des phénomènes et d'exploration conjointe, dans la durée. A titre d'exemple, ces apprentissages croisés peuvent être entravés par des **phénomènes de « décalages de phase » entre chercheurs et acteurs du terrain**. Ces décalages de phase peuvent trouver leur source chez les chercheurs, du fait d'une incompréhension du contexte organisationnel, ou d'insuffisances en terme de connaissances techniques, limitant les capacités ou la richesse des interactions. Dans de telles situations, d'autres méthodes de recherche peuvent compléter ou s'avérer préférables à une démarche d'intervention, tout en restant orientées vers un objectif de production de connaissances actionnables. A titre d'exemple, dans des travaux antérieurs sur l'étude des pratiques d'entreprise en matière de développement durable (Aggeri et al., 2005), nous avons retenu une approche compréhensive, fondée sur des démarches d'exploration qualitatives, et basée sur différentes études de cas. Ce choix s'est notamment justifié par le stade émergent et hétérogène des pratiques d'entreprise en matière de RSE et de développement durable. Cette approche de recherche est ainsi apparue comme un moyen d'accumuler des connaissances nécessaires pour nous engager dans des démarches d'intervention plus collaboratives.

Ces décalages de phase entre chercheurs et acteurs de terrain peuvent aussi provenir de l'incapacité des acteurs organisationnels à tirer parti des apprentissages générés par la collaboration pour engager des transformations. Ces difficultés peuvent provenir de blocages culturels, politiques, ou de capacités décisionnaires limitées des interlocuteurs, etc. Dans ce contexte, il est tout à fait possible que les connaissances générées par la collaboration soient mobilisées par d'autres acteurs, dans d'autres organisations ou ultérieurement à la collaboration entre chercheurs et praticiens. Il semble donc abusif de mesurer l'actionnabilité à l'échelle « spatiale » et « temporelle » de la collaboration entre chercheurs et acteurs de terrain, les connaissances produites pouvant être mobilisées dans d'autres arènes que celles de leur production.

Au terme de cette analyse, nous définirons l'actionnabilité comme la capacité de connaissances gestionnaires à ouvrir de nouvelles capacités d'action collective. Dans les approches intervenantes et collaboratives, ces connaissances peuvent se constituer de manière privilégiée autour de « mythes rationnels » qu'il s'agit d'explorer et d'adapter à une organisation. Cependant, nous avons montré qu'il est nécessaire de distinguer la nature actionnable des connaissances des méthodologies de recherche, et d'une perspective uniquement centrée sur les modes d'interaction entre chercheurs et terrain. Au cours des

chapitre suivants, nous recourons ainsi à différentes approches méthodologiques, que nous détaillerons au sein des sections concernées.

### 3) *La position de la recherche en gestion au sein des sciences sociales*

Nous avons clarifié notre approche de la recherche en gestion, en précisant nos objets de recherche (les crises de l'action collective et leur pilotage) et la nature des connaissances produites (en spécifiant notre acception de la notion d'actionnabilité). Une interrogation en suspens concerne le statut des connaissances produites par de telles approches : quelle est leur pertinence au-delà de leur contexte d'élaboration ? Quelle peut être la contribution des connaissances actionnables à l'avancement de débats académiques plus généraux ? Il apparaît ainsi nécessaire d'aborder rapidement la question de la scientificité et de la possibilité de généralisation des connaissances produites par les recherches en gestion (David, 2005, 2007).

Une premier axe concerne la nature des généralisations possibles des connaissances gestionnaires. Nous aborderons de manière détaillée ces questions dans les chapitres ultérieurs de cette thèse (plus particulièrement dans les chapitres 4 et 5, basés sur deux études de cas). En première approche, on peut souligner que, dans cette perspective, c'est plus l'exemplarité que la représentativité statistique qui fonde le potentiel de généralisation du cas (David, 2005). L'approche de la généralisation retenue repose plutôt sur une capacité de libre circulation du chercheur entre différents niveaux théoriques –faits mis en forme, théorie intermédiaire, théorie générale, axiomatique– (David, 2000a). Il s'agit de montrer en quoi des situations locales de transformation ou de crise du pilotage de l'action collective permettent d'interroger et de renseigner, de manière plus générale, d'autres situations, de même que des débats théoriques et académiques.

Au-delà des enjeux de généralisation des enseignements des cas, le principe de « libre circulation » du chercheur entre différents niveaux théoriques apparaît constitutif de la position, le rôle, et la nature d'une recherche en gestion, *à la fois dans les univers académiques et pratiques*.

- D'un point de vue empirique, la collaboration entre chercheurs et acteurs du terrain se justifie par la capacité des chercheurs à mobiliser différents cadres théoriques et à activer des connaissances variées, permettant aux collectifs de requalifier et d'explorer des problématiques nouvelles. Ainsi, c'est via le recours des acteurs (chercheurs et acteurs de terrain) à différents cadres d'analyse et par les complémentarités attendues des connaissances mobilisées par les différentes parties prenantes que se justifient les démarches de « recherche engagées » (Van de Ven et Johnson, 2006).

- Au niveau académique, ce principe de libre circulation apparaît utile pour discuter du statut et de la portée des connaissances gestionnaires au sein des sciences sociales. En effet, il permet de comprendre pourquoi la recherche collaborative ne se cantonne pas nécessairement à une forme de recherche appliquée. Confrontée à l'enjeu de la caractérisation et du pilotage de crises d'action ou de nouvelles formes d'action collectives, la gestion peut ainsi, par généralisation, réinterroger d'autres champs disciplinaires au sein des sciences humaines. En combinant différentes approches méthodologiques (approches collaboratives, généalogiques mais aussi quantitatives), elle peut restaurer la complexité du pilotage de l'action en dépassant des grilles d'interprétation insuffisantes mutilant le réel (des « métaphysiques de l'action », pour reprendre la terminologie d'Armand Hatchuel) qui réduisent la complexité de l'action à un principe totalisateur (Hatchuel, 2000, 2005). Une telle approche nous semble offrir des fondements solides dans une perspective de réintégration et d'affirmation de la gestion au sein des sciences humaines (Pettigrew, 2001).

Du point de vue de la portée de la gestion en tant que discipline, un autre intérêt d'une perspective centrée sur le pilotage de crises et de rationalisations de l'action collective réside dans son approche élargie des phénomènes gestionnaires. *L'entreprise y est ainsi définie comme régime d'action réflexif plutôt que comme une entité légale ou physique, dont la forme et les caractéristiques pourraient être tenus pour acquis ou considérés comme naturels.* Suivant une telle approche, les questions et déstabilisations gestionnaires peuvent se déployer au-delà des entreprises. Ainsi, plutôt que d'analyser l'entreprise en tant qu'objet naturel, ce sont les phénomènes gestionnaires et les *régimes de pilotage de l'action* qui tendent à apparaître comme des catégories plus universelles de l'action collective.

## **B) Les modèles de pilotage comme objet de recherche**

A ce stade, nous avons proposé de définir l'objet d'une démarche gestionnaire comme l'étude des formes de pilotage de l'action collective et de ses rationalisations. De préférence à une approche fondée sur le transfert des connaissances académiques ou privilégiant une méthodologie de recherche collaborative, nous avons défini l'actionnabilité comme la capacité des connaissances à restaurer ou à générer de nouvelles capacités d'action. Ces éléments nous semblent importants afin de clarifier notre position dans le cadre des débats traversant les sciences de gestion, portant sur leur identité et leur portée. Par extension, ils nous semblent aussi offrir une base de refondation potentielle des approches gestionnaires au sein du champ *B&S*.

Notre approche de la recherche en gestion et de la notion d'actionnabilité étant clarifiés, la fin de ce chapitre propose le concept de *modèles de pilotage* du développement durable et de la RSE, offrant les bases d'une perspective gestionnaire renouvelée dans le champ *Business & Society*. Après avoir proposé une définition formalisée de la notion de modèle de pilotage (1), nous discuterons de la portée de cette notion pour l'étude des rationalisations entreprises / société en cours (2).

### **1) La notion de modèle de pilotage : proposition de formalisation**

La notion de *modèle de pilotage* vise à fournir un cadre simple permettant de modéliser une action gestionnaire. Nous proposons ainsi un formalisme explicitant les éléments nécessaires et suffisants à la conduite d'une action gestionnaire systématique. Le recours à la notion de « modèle » se justifie par le fait que les mouvements de rationalisation des entreprises (taylorisme, TQM, EVA, démarches d'évaluation à 360 degrés, etc.) se présentent souvent sous la forme de modèles qu'il est possible de décrire à travers trois dimensions. **Ces dimensions sont souvent provisoires, évoluant au fil des apprentissages collectifs. De même, de nombreux modèles managériaux se présentent dans un état incomplet et inabouti.** Cependant, lorsque ces trois dimensions sont explicitées et cohérentes, la démarche gestionnaire apparaît systématique, facilitant l'énonciation du projet, sa mise en œuvre et son transfert entre plusieurs contextes organisationnels.

#### *a) Définition*

Nous définirons un *modèle de pilotage* comme une combinaison de trois dimensions, et illustrerons chaque dimension à travers l'exemple du taylorisme<sup>87</sup> (Hatchuel, 1994b) :

---

<sup>87</sup> Comme nous l'avons souligné dans l'introduction générale de cette thèse, la dynamique du taylorisme, en tant que vague de rationalisation, se distingue nettement de celle du développement

**1) Un modèle de performance :** cette dimension renvoie aux objectifs à l'action. Un modèle de performance vise à répondre à la question du sens de l'action et du « pourquoi ». Le modèle de performance renvoie à l'horizon de l'action managériale. Un modèle de performance fournit un étalon normatif général permettant d'évaluer le succès d'une action et sa contribution à un projet de rationalisation plus large. Dans le cas du taylorisme, le modèle de performance renvoie à différents éléments : la nécessité de pacifier les relations ouvriers / contremaîtres dans l'atelier, ainsi que la volonté de contrôler les activités ouvrières complexes afin d'accroître la productivité. Toutefois, ce modèle de performance émerge de manière progressive et implicite, l'origine du taylorisme de se situant plutôt dans une série d'instruments et d'expertises. La formation et l'explicitation de la doctrine renvoie à une période ultérieure (1910-1914), où le modèle de performance est explicité et radicalisé pour mieux convaincre et diffuser le modèle (Hatchuel, 1994b). A l'inverse, dans le cas du développement durable ou de la RSE, le modèle de performance constitue le point d'entrée le plus explicite de la réflexion : il s'agit de rechercher des formes de développement économique qui ne nuisent pas à l'environnement écologique et social de l'entreprise. Il s'agit aussi d'interroger les critères traditionnels de performance et de création de valeur, afin d'améliorer la relation entre l'entreprise et la société.

**Un modèle de performance constitue donc un ensemble de principes normatifs généraux qui structurent l'action managériale.** Néanmoins, de tels principes normatifs, s'ils constituent un horizon de l'action, ne suffisent pas à former un modèle de pilotage cohérent. Il est en effet nécessaire d'incarner et de traduire ces objectifs à travers des objets d'action et un ensemble de dispositifs et d'expertises concrets.

**2) Des objets d'action :** le second volet d'un modèle de pilotage renvoie donc à un **ensemble d'objets sur lesquels les acteurs se proposent d'agir afin de répondre aux enjeux soulevés par le modèle de performance.** Par rapport au modèle de performance, le niveau des objets d'action renvoie à la question du « quoi ». Dans le cas du taylorisme, il la pacification des relations dans l'atelier et l'accroissement de la productivité ouvrière (modèle de performance) ont été permises par l'étude et la re-conception systématique des activités. Elle passait aussi par la révision des règles d'incitation et de rémunération des ouvriers (Hatchuel, 1994b). La dimension des objets d'action vise donc à identifier les objets et les espaces d'action sur lesquels les acteurs cherchent à intervenir.

**3) Un ensemble de dispositifs :** au-delà de principes normatifs et d'espaces d'intervention, l'action gestionnaire repose sur un ensemble de dispositifs. Il s'agit alors de répondre à la question du « comment ». Dans un sens proche de celui proposé par Moisdon (1997)<sup>88</sup>, **nous**

---

durable ou de la RSE. Alors que le taylorisme se constitue initialement autour de techniques et d'outils et peut être assimilé à une « rationalisation technique », le développement durable et la RSE constituent un mouvement que nous avons qualifié de « rationalisation par les valeurs ». Ce deuxième type de transformation se construit autour d'une philosophie globale, sans spécifier de figures d'acteurs, de techniques ou d'outils. La notion de modèle de pilotage, en proposant une modélisation générique de l'action gestionnaire, apparaît compatible avec les deux formes de rationalisations, techniques ou par les valeurs. Si nous mobiliserons la notion de modèle de pilotage pour étudier les processus de rationalisations autour du développement durable et de la RSE, il apparaît donc possible d'illustrer ce concept à travers le cas du taylorisme.

<sup>88</sup> Moisdon (1997) propose aussi de resituer les outils dans la notion plus large de « dispositif » afin de rendre compte de la manière dont les outils s'inscrivent dans les arrangements organisationnels plus larges. Un dispositif « spécifie quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un instant donné. » (1997 : 10-11). La notion de dispositif, telle que la définit Jean-Claude Moisdon, apparaît donc plus proche de celle de sous-système organisationnel,

définirons la notion de dispositif comme un ensemble d'outils, d'expertises et de figures d'acteurs associées. C'est dans cette dimension que nous rangerons les dispositifs d'évaluation concrets (c'est-à-dire les instruments et processus) censés refléter les objectifs du modèle de performance, et permettant d'évaluer de manière instrumentée l'action managériale<sup>89</sup>. Telle que nous l'entendons, la dimension des dispositifs regroupe les notions de 'substrat technique' et de 'vision simplifiée des relations organisationnelles' d'Hatchuel et Weil. Pour reprendre l'exemple du taylorisme, l'étude scientifique des activités ouvrières constitue le cœur initial de la démarche et s'appuie sur un ensemble d'outils (chronométrage) et de connaissances nouvelles, permettant d'analyser et de réorganiser le travail ouvrier. Elle se traduit aussi par l'émergence de nouvelles figures d'acteurs : le bureau des méthodes et les contremaîtres fonctionnels en charge de la préparation et de l'exécution du travail.

Tableau 2.3 : Les trois dimensions du concept de modèle de pilotage. Définitions et exemple

	Définition	Exemple du taylorisme
<b>Modèle de performance</b>	Objectifs de l'action, étalon normatif général permettant de structurer l'action et d'évaluer son succès	Accroissement de la productivité du travail dans les usines Pacification des relations dans l'atelier
<b>Objets d'action</b>	Ensemble d'objets et de domaines d'action, sur lesquels les acteurs se proposent d'agir afin de répondre aux enjeux soulevés par le modèle de performance	Activités ouvrières Règles d'incitation et de rémunération
<b>Dispositifs</b>	Ensemble d'outils, d'expertises et de figures d'acteurs associées	Organisation Scientifique du Travail : - ensemble d'outils de reconception du travail (chronométrage, analyse scientifique) - contremaîtres fonctionnels et bureau des méthodes (séparation conception / exécution)

Notre usage de la notion de modèle de pilotage repose sur l'hypothèse que la formalisation et la mise en cohérence des trois dimensions constitue un enjeu central de l'action managériale. Cet enjeu apparaît notamment important dans les processus de transformation des entreprises et d'institutionnalisation de nouvelles pratiques gestionnaires. En effet, lorsque les différentes dimensions peuvent être énoncées de manière cohérente et systématique, la démarche gestionnaire se présente sous la forme d'un modèle transférable d'une organisation à l'autre. Le recours à la notion de « modèle » souligne le caractère formalisé, systématique et répliquable du pilotage. Dans ces situations, le modèle de pilotage (TQM, taylorisme, EVA, etc.) s'apparente à un « projet de rationalisation » ou à une forme rationalisée -si le modèle s'est déjà diffusé- du pilotage de l'action.

Toutefois, il est important de souligner que **toute pratique gestionnaire ne se présente pas sous une forme formalisée et cohérente, permettant de renseigner sans ambiguïté les trois dimensions du modèle**. Dans de nombreuses situations émergentes et innovantes, les différentes variables du modèle de pilotage sont provisoires ou restent implicites. Dans de telles situations, le chercheur peut éventuellement prendre une part active à l'explicitation ou à la structuration d'un modèle de pilotage : à titre d'exemple, Vincent Chapel a contribué, par son travail de recherche dans l'entreprise, à mettre à jour et à

---

mettant en jeu un ensemble de rôles, de savoirs et des modes de coordination passant par des règles et des outils.

<sup>89</sup> La question de l'articulation entre les dispositifs d'évaluation concrets et les modèles de performances qu'ils sont censés traduire constitue un classique de la théorie des organisations (cf. les travaux de Merton, Gouldner ou Selznick et d'autres sociologues sur les processus de bureaucratisation, les phénomènes d'autonomisation des règles et de déplacement des buts).

structurer une démarche gestionnaire systématique de l'innovation dans le cas de Téfal (Chapel, 1997).

b) *Positionnement de la notion par rapport à des concepts voisins*

Quel est le degré de nouveauté de la notion de modèle de pilotage par rapport à d'autres travaux ? Il est ici utile de positionner notre approche par rapport à des notions voisines développées autour des concepts de techniques managériales et de *Corporate Social Performance*.

La notion de modèle de pilotage est liée aux notions de *modèle d'action collective* (Hatchuel, 2001c, 2005) et de *techniques managériales* (Hatchuel et Weil, 1992). Dans cette perspective, la transformation des organisations et de la société passe par la formalisation et la diffusion de nouveaux modèles d'action. Pour Hatchuel et Weil (1992 : 121-126 ; cf. aussi encadré 2.2), nos sociétés contemporaines sont mues par un idéal de rationalité accrue. A un niveau plus précis, il est possible d'observer des vagues de transformation transverses aux entreprises, qui se matérialisent dans une succession de « techniques managériales ». Comme le soulignent les auteurs, « les techniques managériales sont des projets de modélisation » (p.121) qui constituent une encapsulation de trois dimensions : une *philosophie gestionnaire*, qui désigne « un système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation » ; un *substrat technique*, qui renvoie à des techniques et des outils permettant d'incarner le projet de transformation ; et une *vision simplifiée des relations organisationnelles* c'est-à-dire des hypothèses –souvent implicites- concernant les acteurs mis en jeu dans le processus de transformation et la nature de leurs relations.

Comme nous l'avons souligné dans l'introduction générale de cette thèse, les concepts de développement durable se caractérisent par une dynamique originale par comparaison aux vagues de rationalisation traditionnellement analysées dans d'autres travaux gestionnaires. Ainsi, le point d'entrée le plus visible de vagues de transformation telles que le taylorisme, la Gestion de Production Assistée par Ordinateur (GPAO) ou les démarches de Knowledge Management se situent au niveau de leur substrat technique. Le développement durable et la RSE apparaissent, par contraste, comme des vagues de rationalisations par les valeurs. Construites autour d'une philosophie managériale transversale, ces concepts peuvent potentiellement donner naissance à une multitude d'objets et de techniques managériales. Pour restaurer l'instabilité de leurs champs d'application et la variété des incarnations managériales possibles de la notion de développement durable et de RSE, il nous a semblé nécessaire de réviser le cadre d'analyse proposé par Armand Hatchuel et Benoît Weil. En particulier, l'indétermination des champs d'application de tels processus de rationalisation nous a amené à expliciter la dimension « objets d'action ».

Un troisième point de comparaison concerne le statut des notions de techniques managériales et de modèle de pilotage. La notion de technique managériale a principalement été mobilisée pour l'étude de techniques déjà énoncées et formées, et constitue une clé d'entrée historique sur les vagues de rationalisation. Par comparaison, la notion de modèle de pilotage vise à fournir une clé d'entrée plus processuelle et émergente, resituant les enjeux gestionnaires et les stratégies d'acteurs permettant de construire des techniques managériales plus complètes.

La notion de modèle de pilotage, telle que nous la définissons, peut aussi être rapprochée du concept de '*Corporate Social Performance*' (CSP), tel que développé par Archie Carroll puis repris et raffiné par Donna Wood (Carroll, 1979; Wood, 1991a). Wood définit la

Performance Sociétale de l'Entreprise comme un ensemble de principes, de processus, et de résultats. Par rapport à cette définition de référence, notre approche de la notion de modèle de pilotage se distingue à différents niveaux :

- les modèles de la performance sociétale de l'entreprise s'inscrivent dans un projet de clarification, de synthèse et de réunification des travaux du champ *B&S*. Il s'agit, aussi bien pour Carroll que pour Wood, de réintégrer au sein d'un même construit des travaux hétérogènes, relevant de l'éthique managériale mais aussi de l'analyse des processus organisationnels ainsi que les performances sociétales et financières de ces démarches. Par contraste, la notion de modèle de pilotage cherche un ancrage plus systématique dans le champ de la gestion, cherchant à fonder l'analyse sur une modélisation générique de l'action managériale. On peut aussi souligner que notre modélisation restitue la dimension des objets d'action, qui sont absents du modèle de Wood (1991)<sup>90</sup>.

- d'un point de vue managérial, les cadres de la CSP visent à proposer un cadre permettant de positionner et de caractériser la démarche d'une organisation donnée en matière de RSE<sup>91</sup>. L'approche est alors centrée sur *une* organisation dont il s'agit de décrire l'action. Par contraste, nous cherchons à discuter de l'émergence et de la formalisation de modèles de pilotage systématiques et transférables entre plusieurs organisations. De même, les cadres de la PSE sont essentiellement utilisés de manière statique et descendante : chez la plupart des auteurs qui mobilisent le modèle de Wood, les principes de RSE déterminent les processus puis les résultats observables (Gond, 2003b). Dans de tels modèles, l'apprentissage ou les capacités d'action de l'entreprise ne semblent pas poser problème alors que ces questions se situent au cœur de notre utilisation de la notion de modèle de pilotage.

- en concentrant la réflexion sur l'entreprise et ses organes dirigeants, le concept de CSP ne permet pas d'analyser l'action à différents niveaux de granularité et d'envisager les liens entre ces niveaux. En particulier, elle ne pose pas comme centrale la question de l'interaction entre les démarches d'entreprise et la construction de modèles et de normes à un niveau plus institutionnel. Par contraste, la notion de modèle de pilotage vise à appréhender l'action à différents niveaux, et à interroger, à travers un même cadre, la structuration de l'action publique et de l'action privée. Un tel usage est facilité par la possibilité d'utiliser la notion de modèle de pilotage suivant une logique de « poupées russes ».

*c) La notion de modèle de pilotage : un usage sous forme de poupées russes*

La formalisation d'un modèle de pilotage autour de ces trois niveaux offre un cadre d'analyse générique permettant de caractériser une action gestionnaire<sup>92</sup>. Il semble cependant nécessaire d'apporter quelques précisions concernant les propriétés de la notion

---

<sup>90</sup> Comme nous le verrons à travers le cas d'EnergyCo. (chapitre 5), l'absence de réflexion systématique sur les objets d'action peut être particulièrement préjudiciable au pilotage d'une démarche de développement durable ou de RSE au sein d'une organisation.

<sup>91</sup> Cette dimension est particulièrement nette dans le modèle de Carroll (1979), qui propose, à travers la notion de performance sociétale de l'entreprise, un cadre permettant de caractériser l'action de l'entreprise suivant différents types de responsabilités (économiques, légales, éthiques, discretionnaires), et différents enjeux sociaux associés, auxquels l'entreprise répond suivant une posture plus ou moins proactive.

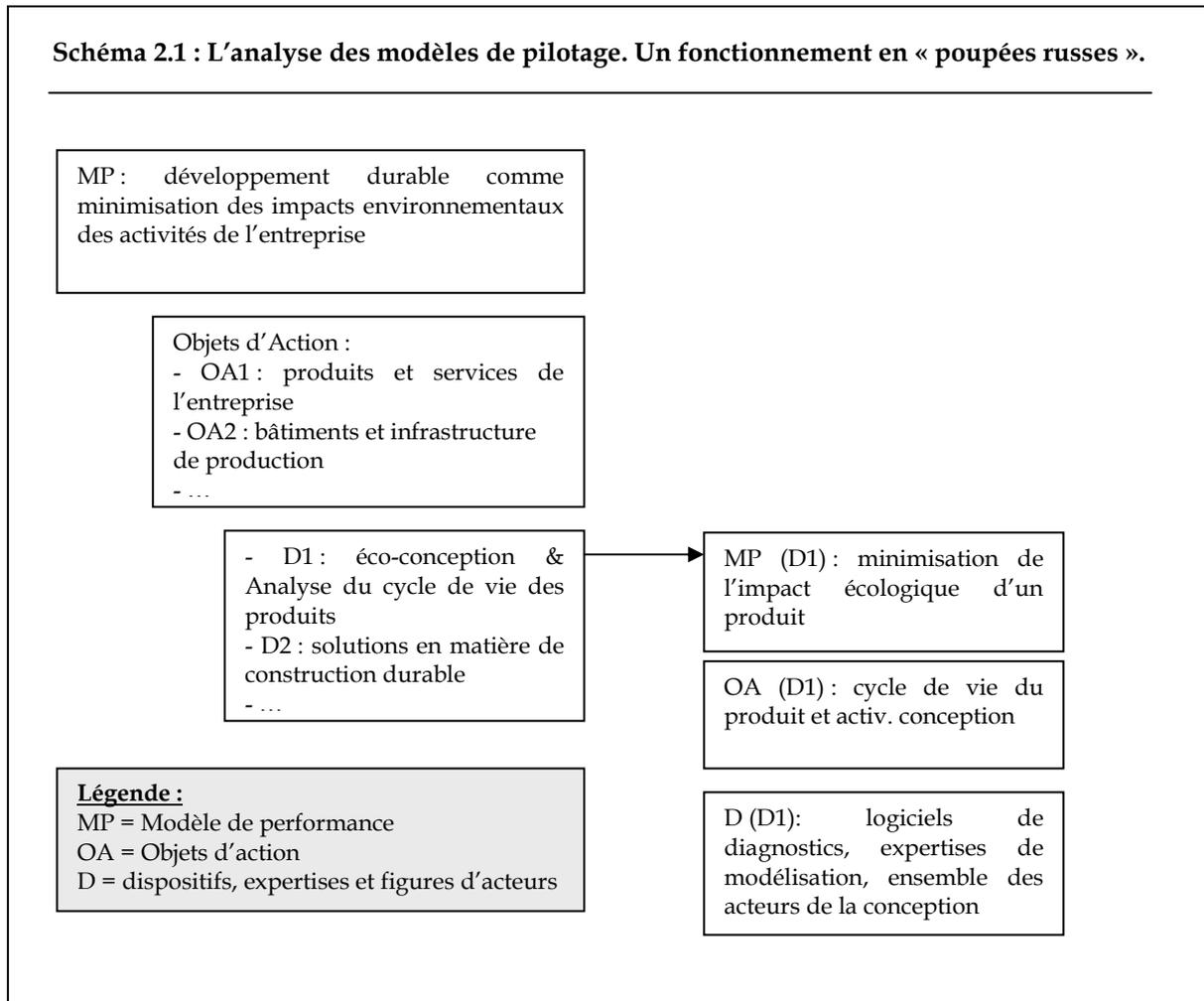
<sup>92</sup> Nous avons souligné l'articulation entre notre démarche et celle d'Hatchuel et Weil. De fait, notre formalisation apparaît aussi compatible avec la notion de systèmes de gestion telle que l'ont développé Tabatoni et Jarniou (1975) : selon les auteurs, les systèmes de gestion constituent des systèmes de finalisation (correspondant à ce que nous avons nommé « modèle de performance » et « objets d'action »), d'organisation et d'animation (que nous appréhendons à travers la dimension de dispositifs, d'expertises et de figures d'acteurs).

de modèle de pilotage telle que nous l'utiliserons dans la suite de cette thèse. A ce titre, un point particulier concerne la possibilité d'utiliser la notion de modèle de pilotage suivant une logique de poupées russes. Cette propriété est importante pour notre propos, dans la mesure où elle implique que le contenu des variables « modèle de performance » / « objets d'action » / « dispositifs » dépend du niveau auquel se situe l'analyse.

Le schéma 2.1 illustre le cas d'une entreprise fictive. Dans celle-ci, la démarche de développement durable est structurée autour d'un objectif de minimisation de l'impact environnemental de la firme. Ce modèle de performance (MP) générique peut donner lieu à l'identification d'une multitude d'objets d'action (OA), parmi lesquels une analyse centrée sur l'impact environnemental des produits et services vendus (OA1) ou sur la performance environnementale des bâtiments de l'entreprise (OA2). En matière de performance environnementale des produits (OA1), l'entreprise peut s'appuyer sur l'ensemble des outils et expertises développées en interne et en externe, autour des techniques d'éco-conception et d'analyse du cycle de vie (D1).

S'il est possible d'utiliser la notion de modèle de pilotage au niveau générique des politiques de l'entreprise, la grille est aussi utilisable à un niveau plus local. A ce titre, il est possible d'analyser dans ce même cadre les postulats et fondements des démarches d'Analyse de Cycle de Vie (cf. partie droite du schéma 2.2), en explicitant le modèle de pilotage d'une démarche d'ACV (minimisation de l'impact écologique d'un produit), les objets sur lesquels elle se propose d'intervenir (les processus de conception et l'analyse de l'impact environnemental du produit « du berceau à la tombe », etc.) et les dispositifs, expertises et figures d'acteurs sur lesquels reposent de telles démarches (expertises environnementales, méthodologies d'évaluation, experts en éco-conception, etc.).

**Schéma 2.1 : L'analyse des modèles de pilotage. Un fonctionnement en « poupées russes ».**



Par ailleurs, **un même élément peut être considéré comme relevant de différentes catégories en fonction de l'activité de chaque acteur.** A titre d'exemple, si l'on se place du point de vue d'une direction générale, une démarche de progrès continu constituera un dispositif, c'est-à-dire comme un mode d'intervention parmi d'autres, permettant de gérer un problème. Par contraste, cette même démarche sera considérée comme un objet d'action direct la direction de la qualité, c'est-à-dire pour les acteurs en charge de la conception concrète de l'outil.

## 2) *Portée de la notion de modèle de pilotage pour l'étude des dynamiques d'action collective du développement durable et de la RSE*

Ayant proposé une approche formelle de la notion de modèle de pilotage, il s'agit maintenant de discuter de la portée de notre approche. Pour ce faire, les apports de la notion de modèle de pilotage doivent être jugés à l'aune des trois principales limites identifiées dans la première partie de ce chapitre. Par sa valeur heuristique et centrée sur le pilotage, notre approche nous semble répondre à l'enjeu d'actionnabilité et de déconnexion des univers académiques et pratiques (a). Du fait de son approche générique et transverse du pilotage de l'action collective, notre perspective évite d'adopter une perspective cloisonnée sur l'entreprise ou la société et permet d'appréhender l'action à différents niveaux d'analyse (b). Enfin, la notion de modèle de pilotage constitue une clé d'entrée dynamique sur les

rationalisations entreprises / société et permet de restituer les dynamiques d'apprentissage collectifs (c).

**Tableau 2.4 : Capacité d'une perspective centrée sur les modèles de pilotage à répondre aux limites des approches traditionnelles B&S**

Limites des approches traditionnelles du champ B&S	Cahier des charges	Apports d'une perspective centrée sur les modèles de pilotage
1. La séparation des univers théoriques et pratiques	Interrogation gestionnaire centrée sur les rationalisations contemporaines des rapports entreprise / société et leur pilotage.	Approche centrée sur les rationalisations de l'action. Dimension heuristique et actionnable de la notion de modèle de pilotage
2. Polarité entreprise / société	Capacité à définir un projet gestionnaire sans réifier et naturaliser l'entreprise et la société ?	Une approche générique et multi niveau du pilotage, applicable à l'action publique et privée
3. Absence de prise en compte des dynamiques d'apprentissage	Interroger la généalogie des pratiques et les modalités de leur transformation	Grille d'analyse des rationalisations historiques restituant les enjeux en matière d'apprentissages collectifs

a) *La valeur heuristique de la notion de modèle de pilotage*

La première limite relative aux travaux du champ B&S renvoyait au décrochage entre théories et pratiques et aux à l'ambiguïté de leur statut en tant qu'approches gestionnaires.

L'utilisation d'une approche formalisée et modélisée appelle certaines précautions, en particulier lorsqu'elle est utilisée pour analyser et décrire des formes de pilotage émergentes. En effet, un travers consisterait à formaliser et à rationaliser à l'excès les approches des acteurs, réduisant artificiellement les aspérités, la complexité, les incohérences et les ambiguïtés des situations émergentes. Un tel usage apparaîtrait particulièrement problématique dans l'étude des démarches de développement durable qui restent, à l'heure actuelle, peu structurées, incomplètes et largement émergentes. **Nous chercherons à éviter cet écueil en s'efforçant de restituer les ambiguïtés et en utilisant la notion de modèle de pilotage pour souligner les instabilités, incohérences et inaboutissements des arrangements émergents en terme de modèles de performance, d'objets d'action et de dispositifs.** Plutôt que de chercher à lisser les aspérités caractéristiques des situations émergentes, notre usage du modèle formel visera à identifier les sources de déstabilisations et à restituer les explorations en cours.

A ce titre, *la notion de modèle de pilotage apparaît utile pour repérer les sources de déstabilisation de l'action collective.* L'origine d'une crise peut, en effet, provenir de chacune des dimensions du modèle de pilotage. *Les déstabilisations trouvant leur source dans les modèles de performance proposent de renouveler les objectifs et principes d'efficacité de l'entreprise.* Elles s'apparentent à l'introduction de nouveaux mots d'ordre managériaux autour de concepts tels que la qualité totale, l'innovation, la responsabilité sociale et le développement durable, la capacité d'apprentissage de l'organisation, les pôles de compétitivité, etc. Malgré leur statut hétérogène, ces différentes injonctions ont pour point commun de venir interroger

le renouvellement des modèles de performance de l'entreprise. *Deuxièmement, une dynamique d'action collective peut provenir de l'émergence de nouveaux objets d'action.* Historiquement, la nécessité d'apprendre à gérer les besoins des clients, les compétences des salariés, les pratiques de gestion des ressources humaines des fournisseurs de l'entreprise, peuvent constituer autant de sources de déstabilisations, appelant à une révision des principes de performance de l'entreprise et des dispositifs concrets qui supportent l'action managériale. *Troisièmement, une dynamique d'action collective peut trouver sa source de nouveaux dispositifs, figures d'acteurs et expertises.* Ainsi, l'introduction de nouvelles techniques, connaissances et outils (par exemple la conception assistée par ordinateur, les NTIC, le neuromarketing, les techniques d'audit appliquées à l'environnement et au social, etc.) constituent, elles aussi, de puissants leviers de transformation des pratiques managériales.

S'il est possible de rattacher l'origine d'une crise à l'une des trois dimensions de notre modèle de pilotage, la déstabilisation d'une variable est perturbatrice si elle nécessite de réviser les autres dimensions du modèle. A titre d'exemple, l'introduction de techniques de neuromarketing (introduction de nouveaux dispositifs et de nouvelles expertises) marque l'introduction de la psyché comme nouvel objet d'action pour les acteurs du marketing. Cette évolution pose de nombreuses questions déontologiques et morales, liées au gardes fous et aux possibilités de prévention de risques d'asservissement psychologique des consommateurs ? Cet exemple montre ainsi comment l'introduction de nouveaux dispositifs et de nouveaux objets d'action peuvent être source de déstabilisations en imposant une révision des modèles de performance de l'entreprise et de ses acteurs. *L'un des intérêts de la notion de modèle de pilotage réside donc dans sa capacité à restituer l'origine des déstabilisations et des explorations nécessaires pour conduire des rationalisations de l'action collective.*

Au-delà de sa portée analytique (elle offre une clé d'entrée systématique dans l'analyse de situations gestionnaires émergentes), nous pensons que notre grille permet de rendre visible les enjeux et stratégies des acteurs cherchant à élaborer et à stabiliser de telles formes de pilotage. En effet, elle permet de s'interroger sur la manière dont les acteurs identifient un projet managérial légitime (modèle de performance), mais aussi engagent des explorations afin de mettre en cohérence les variables de modèle de performance, d'objets d'action et de dispositifs. Finalement, la notion de modèle de pilotage nous semble aussi disposer d'une valeur heuristique, à la fois pour les chercheurs en gestion (elle permet de rendre intelligible de nouvelles formes d'action collective) et pour les praticiens qui cherchent à faire face aux difficultés d'action. Dès lors, elle semble constituer un bon support de dialogue et d'interaction entre chercheurs et praticiens, et vise ainsi à répondre au double enjeu de pertinence académique et de contribution managériale assignée à la recherche en management (Pettigrew, 2001).

b) *Intérêts d'une approche générique et transversale pour l'étude du pilotage du développement durable*

Une seconde limite des perspectives traditionnelles du champ B&S concerne le cloisonnement opéré entre l'entreprise et la société, traitées comme deux entités isolées et distinctes, dont il s'agirait d'étudier les formes d'ajustement. Nous avons souligné qu'une telle posture aboutit à un cloisonnement entre des travaux adoptant le point de vue de la société d'un côté et de l'entreprise de l'autre. En plus des difficultés à unifier et à intégrer ces différentes approches, nous avons montré qu'une telle posture risque de naturaliser les figures de l'entreprise (en considérant ses objectifs, son fonctionnement et ses fondements

comme naturels, donnés et non révisables) et de la société (dont les attentes seraient clairement exprimées, indépendamment de l'action de l'entreprise).

A ce titre, notre approche, centrée sur les modèles de pilotage du développement durable et de la RSE, nous semble apporter trois axes de réponse à ces difficultés.

Premièrement, la notion de modèle de pilotage repose sur une approche générique de la gestion, définie comme pilotage de l'action collective. Dans ce cadre, *notre formalisation des modèles de pilotage peut s'appliquer indifféremment pour l'étude des crises de l'action publique et privée*. Relues à travers notre cadre, une régulation étatique classique constitue bien une action gestionnaire, que l'on peut relire à travers les dimensions de modèle de performance, d'objets d'action et de dispositifs. Cette capacité à restituer les crises de l'action publique et privée nous semble constituer une propriété centrale sur des thématiques associées à la RSE et au développement durable, qui se développent sur une double crise de l'action publique et privée. Les controverses autour des Organismes Génétiquement Modifiés (McNichol et Bensedrine, 2003; Joly et al., 2004; Jolivet et Maurice, 2006) fournissent une bonne illustration de ces mécanismes, et de la possibilité de les relire à travers notre formalisation des modèles de pilotage.

**Encadré 2.4 : La capacité du modèle de pilotage interroger action publique et action privée. Relecture des controverses et des stratégies d'acteurs associées au développement des Organismes Génétiquement Modifiés (OGM)**

Les progrès en matière de génétique ont permis aux acteurs de l'agro-alimentaire de développer de nouveaux produits fondés sur des modifications génétiques. Le patrimoine génétique d'un organisme apparaît donc comme un nouvel objet d'action, du fait des avancées scientifiques et technologiques au cours de ces dernières années. Le développement des OGM, s'il constitue un relais de développement commercial pour les entreprises agroalimentaires, a suscité de nombreuses questions éthiques et de vives inquiétudes en Europe et en Asie. Ces inquiétudes sont relatives aux incertitudes scientifiques concernant les effets de l'introduction d'OGM dans les écosystèmes, de même que les effets d'une consommation de produits OGM sur la santé animale et humaine.

Relues à travers la notion de modèle de performance, une source de tension centrale semble renvoyer à la révision des modèles de performance publics et privés : les controverses se multiplient concernant les objectifs et les valeurs qui commandent l'action et les décisions.

Au niveau de l'action publique, les débats posent ainsi la question de la transparence et des modalités de contrôle des décisions publiques par les citoyens, ainsi que des modalités d'opérationnalisation du principe de précaution comme nouveau critère de l'action publique (Joly et al., 2004).

Réciproquement, les acteurs privés doivent eux aussi réviser leurs modèles de performance afin de refonder leur légitimité. C'est ce que fait l'entreprise Monsanto en fondant sa communication sur la mise en avant de l'utilité publique des OGM (via la promesse de rendements agricoles accrus contribuant à la lutte contre la malnutrition) et la mise en second plan des intérêts privés de l'entreprise (Jolivet et Maurice, 2006).

A travers l'exemple des OGM, on voit comment de nouvelles connaissances peuvent mettre en crise les modèles de pilotage en vigueur en matière d'action publique et privée. L'exemple illustre aussi la manière dont notre grille à trois niveaux permet de restituer les stratégies et les explorations engagées afin de résoudre cette crise de l'action collective.

Un deuxième intérêt de notre formalisation du concept de modèle de pilotage est qu'elle évite de naturaliser les intérêts de l'entreprise et de la société. En isolant la dimension « modèle de performance », notre approche permet de rendre compte de la transformation et de la renégociation des principes d'efficacité structurant de l'action publique et privée. Ce

faisant, elle évite de naturaliser ses objectifs, incitant au contraire à élaborer une généalogie des approches de la performance des entreprises. De même, notre usage de la notion de modèle de performance invite à remettre en question le cloisonnement fréquemment opéré entre les sphères de l'entreprise et de la société. Ainsi, notre perspective s'éloigne d'une approche strictement adaptative d'une telle relation, où les deux entités seraient implicitement considérées comme indépendantes, sinon antagonistes. Par contraste, elle est centrée sur la manière dont les phénomènes sociaux et leur pilotage se construisent de manière distribuée.

Un troisième intérêt de la formalisation proposée réside dans *sa capacité à restituer des enjeux de pilotage à différents niveaux d'analyse, mais aussi à appréhender les interdépendances entre ces différents niveaux*. Comme nous l'avons souligné dans le schéma 2.1 en prenant l'exemple de la minimisation des impacts environnementaux d'une firme, il est possible d'utiliser notre formalisme pour analyser la construction d'un modèle de pilotage à un niveau générique. Le modèle de pilotage est alors exprimé comme un projet de transformation de portée générale pour les entreprises. Ces éléments sont représentés sur la partie gauche du schéma, qui propose une combinaison plus ou moins aboutie d'objets d'action et de techniques gestionnaires, qui se présentent comme des modes d'opérationnalisation d'un nouveau critère de performance de l'activité des entreprises (la performance environnementale). Ce niveau d'analyse générique permet d'appréhender les dynamiques d'action à un niveau institutionnel : il s'agit alors d'étudier la genèse et la structuration de « projets de rationalisation » (Hatchuel et Weil, 1992; Hasselblad et Kallinikos, 2000) et les modalités de leur diffusion dans un champ organisationnel donné (Meyer et Rowan, 1977).

Mais notre formalisme permet aussi d'appréhender des dynamiques d'action à des niveaux d'analyse plus locaux, au niveau d'une organisation ou d'une technique managériale particulière. Dans la partie droite du schéma 2.1, nous avons ainsi montré que notre grille peut être utilisée pour analyser les hypothèses et fondements d'une technique managériale particulière (l'analyse en cycle de vie). **L'utilisation d'un tel modèle à différents niveaux de granularité nous semble utile car il permet d'appréhender les interdépendances entre les enjeux institutionnels et ceux propres à l'activité ou la structure d'une technique managériale.** Dans la suite des développements, nous utiliserons cette propriété de « poupées russes » pour entrer plus en détail sur les sources de difficulté des modèles managériaux du développement durable, ou pour analyser les modalités d'appropriation et de renégociation de tels modèles dans l'organisation, etc.

c) *Une clé d'entrée dynamique sur les rationalisations entreprises / sociétés*

Finalement, la troisième limite des approches traditionnelles B&S concernait leur dimension statique et leur difficulté à rendre compte des processus d'apprentissage collectifs. Par contraste, notre formalisation du concept de modèle de pilotage s'inscrit dans une perspective orientée vers les crises et les dynamiques d'action collectives : il s'agit de comprendre comment les acteurs restaurent des capacités d'action, identifient et explorent de nouveaux objets d'action et de nouveaux principes d'efficacité. Notre perspective apparaît ainsi cohérente avec les approches cherchant à dynamiser la notion de performance sociétale de l'entreprise, par exemple à travers les grilles de l'apprentissage organisationnel (Gond, 2003b). Néanmoins, il ne s'agit pas d'interroger dans des termes absolus et atemporels la « conscience sociétale de l'entreprise », ou sa plus ou moins grande « capacité à répondre » et à apprendre des controverses sociales. Il s'agit plutôt de comprendre d'où viennent ces nouveaux enjeux, à quels modes d'interaction entreprise / société ils proposent de se

substituer, sur quels dispositifs, acteurs et méthodologies ils reposent, et quelles dynamiques d'action ils sont susceptibles de générer.

Au final, si la notion de modèle de pilotage peut être invoquée pour l'étude de processus d'apprentissages à l'échelle d'une organisation, elle vise avant tout à fournir une clé d'entrée dynamique sur le pilotage des rationalisations de la relation entreprises / sociétés. A ce titre, elle nous semble constituer une clé d'entrée potentiellement riche pour étudier l'histoire des rationalisations gestionnaires entre entreprise et société.

## **Conclusion**

Au terme de ce chapitre, nous avons identifié plusieurs limites des perspectives dominantes en matière de RSE et défini notre objet de recherche comme l'étude des modèles de pilotage du développement durable. Nous avons défini la notion de modèle de pilotage autour de trois variables (modèle de performance, objets d'action et dispositifs) et montré comment ce concept ouvre des voies de dépassement des limites des recherches développées dans le champ *B&S*. En particulier, la portée de la notion de modèle de pilotage nous semble double, dans la mesure où elle permet d'analyser mais aussi d'accompagner les transformations en cours.

En recourant à la notion de modèle de pilotage, nous avons cherché à inscrire notre recherche au cœur d'un projet académique gestionnaire centré sur les rationalisations de l'action et leur pilotage. Une telle approche nous semble pertinente, dans un contexte de transformation de la nature des relations entre entreprises et société. Ces transformations posent la question de l'introduction de nouveaux principes d'action pour les entreprises (l'équité inter et intra générationnelle, le principe de précaution, etc.), de nouvelles figures d'acteurs (création de directions du développement durable) et de nouveaux marchés de l'investissement ou de la consommation socialement responsable. Si ces dynamiques restent émergentes, fragiles, elles peuvent être analysées comme autant d'explorations et de tentatives contribuant à refonder la nature des relations entre les entreprises et leur environnement social. A ce titre, la grille d'analyse proposée autour du concept de modèle de pilotage nous semble offrir une clé d'entrée pertinente sur les rationalisations entre entreprise et société.

Nous avons souligné la capacité à mobiliser la notion de modèle de pilotage à différents niveaux d'analyse (institutionnels et organisationnels) de même qu'à envisager les interdépendances entre ces niveaux. Dans les deux parties suivantes de cette thèse, nous chercherons à mettre à profit cette propriété :

- Dans la deuxième partie (chapitres 3 et 4), nous aborderons le pilotage du développement durable sous l'angle du contrôle externe. L'analyse sera déployée à un niveau extra organisationnel ou institutionnel : il s'agira de questionner l'émergence de nouveaux marchés (Investissement Socialement Responsable, évaluation extra financière, audit) visant à exercer de nouvelles formes de contrôle sur l'activité des entreprises.
- Dans la troisième partie (chapitre 4 et 5), nous aborderons le pilotage du développement durable sous un angle plus organisationnel et interne aux entreprises. Nous pointerons les limites d'une approche fondée sur le contrôle externe et soulignerons les enjeux d'un pilotage du développement durable fondé sur une logique de conception innovante.

