



**HAL**  
open science

## Production de connaissances et processus politiques dans la vie des entreprises

Armand Hatchuel

► **To cite this version:**

Armand Hatchuel. Production de connaissances et processus politiques dans la vie des entreprises : Vers une théorie intégrée. Congrès mondial de sociologie, Jul 1990, Madrid, Espagne. hal-00805688

**HAL Id: hal-00805688**

**<https://minesparis-psl.hal.science/hal-00805688>**

Submitted on 11 Apr 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**PRODUCTION DE CONNAISSANCES**

**ET**

**PROCESSUS "POLITIQUES"**

**DANS LA VIE DES ENTREPRISES**

*VERS UNE THEORIE INTEGREE*

**A. HATCHUEL**

Ecole des Mines de Paris

Communication au Congrès Mondial de Sociologie

Madrid Juillet 1990

FEVRIER 1990

On peut, sans craindre de trop déformer les faits, constater la diffusion croissante depuis une quinzaine d'années, d'un modèle, que nous appellerons "politique", d'analyse des organisations ou des entreprises. Cette diffusion est d'autant plus remarquable qu'elle s'effectue, comme nous le verrons, aussi bien chez des théoriciens adoptant un point de vue sociologique, économique ou managérial.

Les principes de ce modèle sont d'une grande simplicité : les organisations ne peuvent être traitées comme des sujets transparents à eux-mêmes, clairement conscients d'une route à mener qu'ils auraient choisie par mûre délibération. Est affirmée, au contraire, la nécessité de voir les organisations comme résultantes de l'action ou des réactions de multiples groupes d'acteurs, parmi lesquels comptent aussi bien ceux qui sont externes à l'organisation, que ceux qui lui appartiennent. Que ces groupes soient différents par leurs droits institutionnels, leurs rôles et leurs intérêts est dans un tel modèle moins une difficulté qu'un élément essentiel de l'analyse. Enfin, au cœur du modèle politique il y a bien sûr le refus d'admettre comme toujours acceptable l'identification d'une organisation à son ou ses dirigeants.

On ne parlera donc du "comportement", ou du "fonctionnement" d'une organisation que par commodité, puisque de tels termes ne sont compréhensibles qu'après analyse des interactions spécifiques entre ces groupes, comme facteur essentiel de la trajectoire de l'ensemble. Dans un tel cadre, luttes, coalitions, marchandages, stratégies sont alors les grands concepts que l'on invoquera naturellement pour interpréter cette trajectoire.

*Ce modèle a plusieurs vertus.* Il ne manque pas de réalisme, et incite au moins l'observateur à une étude minutieuse des forces et des acteurs en présence. Pour autant, il présente plusieurs aspects paradoxaux. Comment concilier une telle lecture, et la complexification croissante des organisations ou des entreprises et notamment la naissance de nouveaux types d'acteurs ? Comment expliquer non seulement leur survie, mais aussi leur aptitude à produire des richesses et des services d'une sophistication technique ou sociale en expansion, du moins dans les pays les plus industrialisés ?

Un tel état de fait semble aussi exiger ce que l'on pourrait appeler *un principe de réalité* dans la vie organisationnelle, et donc son corollaire, c'est-à-dire la production de connaissances et de savoirs, adéquats et renouvelés, permettant à la fois une compatibilisation minimale des tendances en conflit et la reconnaissance des contraintes de l'action.

*Nous voudrions ici tenter de dépasser ces deux "lectures" et donc essayer de penser simultanément un modèle politique et un modèle d'apprentissage ?*

Le fil directeur des réflexions présentées peut s'exprimer à partir d'une métaphore :

*tout jeu "politique" repose sur un mode particulier d'activation, de consommation ou de transmission de connaissances. Il joue pour les savoirs le rôle de pompe aspirante, refoulante ou filtrante. Mais cette image est précisément insuffisante car elle ne permet pas de penser le choc en retour de ce phénomène : à savoir que le flot des connaissances qui parcourent les organes de cette pompe en redessine les contours et les formes, bref peut changer la pompe elle-même.*

Il n'y a pas de concept simple, pour ces phénomènes de stimulation et de détermination réciproques. Ils tiennent essentiellement à ce que la connaissance peut être simultanément lue de deux manières : d'une part, comme un instrument, une ressource pour l'action au service d'un acteur ou d'une force ; d'autre part, comme un régulateur dynamique de la relation humaine : une source incessante de repères, de représentations et d'identités qui peuvent être partagées.

Ainsi, ce que plusieurs auteurs ont appelé apprentissage organisationnel (Argyris et Schön 1978, Hatchuel et Molet 1986, Midler 1990) est-il à la fois un produit du jeu "politique", et une condition de sa

survie, notamment par sa métamorphose.

C'est dans cette double nature, que l'on peut appeler "politico-cognitive", que se trouve peut être l'essence des processus organisationnels et c'est elle que nous allons explorer ici. Cela nous permettra de montrer à la fois le caractère artificiel des débats classiques sur la rationalité des décisions et les limites d'une analyse trop statique des jeux d'acteurs.

Cette analyse invite aussi à une lecture plus attentive des formes organisationnelles. Ainsi, des idéaux types comme la bureaucratie ou la démocratie reposent implicitement sur des modèles cognitifs différents donc, sur des types distincts de production, de circulation et de mobilisation de la connaissance. Réciproquement, tout mode de production des savoirs exige des modes de coopération ou de gestion des luttes d'intérêt.

Deux grands types de questions se posent alors :

- *Peut-on mieux décrire la manière dont s'effectue cette interaction entre "jeu politique" et production de connaissances ?* Cette question n'est pas que simple interrogation théorique : elle est même cruciale pour les acteurs, dont la raison d'être est précisément de produire des connaissances au sein d'une organisation.
- 2 - *Peut-on dire qu'il y ait des jeux politiques plus favorables au renouvellement ou à la production de connaissances ?* Quels seraient alors les régulateurs organisationnels les plus adaptés à un tel objectif, qui ne désintègrent pas pour autant la vie d'un collectif ?

Avant de tenter quelques éléments de réponse à ces questions, nous allons examiner, dans une première partie de ce texte la progressive diffusion du modèle politique dans la littérature.

Nous préciserons ensuite ce que l'on peut entendre par principe de réalité pour une organisation.

Pour illustrer ces concepts de manière plus suggestive, nous analyserons dans une seconde partie un processus organisationnel particulier : *le processus de réforme des études médicales en France de 1984 à 1986*. Durant cette période, nous avons été associés à cette réforme avec précisément pour mission de produire des connaissances visant à modifier une négociation complexe.

Cette étude nous amènera à revoir plus en détail la place de la connaissance dans les théories les plus "politiques" des organisations et à confronter nos analyses, en conclusion, à certains débats bien connus de l'histoire des techniques ou des civilisations.

## PREMIERE PARTIE

### MODELE POLITIQUE ET PRINCIPE DE REALITE : UN FOSSE A COMBLER

#### I - Le modèle "politique" : la diffusion d'un paradigme organisationnel

##### 1) *Théorie ou sociologie des organisations ?*

L'histoire récente de la recherche sur les organisations ou les entreprises, montre la convergence de courants de pensée autrefois fortement individualisés. Dans l'immédiat après-guerre, on pouvait encore distinguer aisément une approche se désignant comme "théorie des organisations", à laquelle parallèlement répondait une approche plus ouvertement sociologique, principalement formée autour des problèmes du "travail" ; approche multiforme dont Michael Rose a bien retracé les évolutions (1989).

Le premier courant était volontiers formaliste ou naturaliste. Les organisations y étaient étudiées principalement à travers quelques traits généraux de leurs morphologies ou de leur fonctionnement : structure, taille, complexité, performance, par exemple. Ces auteurs ne s'imposent aucune théorie générale de la société, et cernent leurs objets à travers une relation empirique simple. Le temps, lorsqu'il est pris en compte, est renvoyé à l'objet d'étude lui-même, âge ou cycle de vie, sans référence explicite à des mouvements plus généraux qui pourraient déplacer les régularités observées : la théorie de la contingence structurelle (Lawrence et Lorsh 1974), la synthèse en cinq configurations de Mintzberg (1982), les corrélations quantitatives de Pugh et al (1969) sont des témoins significatifs de cette approche.

A cette vision anhistorique, s'opposait une approche sociologique plus contextualisée ou "critique" (selon J.F. Chanlat (1987)) parce que prenant sa source dans les débats qui naissent de la diffusion du taylorisme ou de l'automatisation du travail industriel. Ici, les phénomènes étudiés sont reliés aux grandes interrogations sur l'évolution des sociétés contemporaines, et la recherche s'affirme dans bien des cas comme antidote aux théories managériales. Elle porte sur des groupes spécifiques (les ouvriers, les cols blancs, les étudiants, les femmes...), dont la place et l'action dans les entreprises sont, certes, source de conflits mais surtout porteurs de mutations, de nouveaux ordres industriels ou de mouvements sociaux (Rose 1989).

Si pour le premier courant, les entreprises sont des *organismes*, où les notions de fonctions, d'adaptation, voire d'homéostasie renvoient à l'idée d'un milieu environnant ; elles ne se voient accorder qu'un statut limité par les tenants du second courant<sup>2</sup> : celui de lieux, ou de scènes qui ne sont intéressantes que parce que s'y répètent ou s'y inventent les tragédies des temps modernes.

##### 2) *Le modèle "politique" : un paradigme indépassable ?*

Sans que nous puissions le dater précisément, il est frappant de voir, entre 1960 et 1970, le recouvrement progressif de ces deux approches ou tout au moins une forte influence mutuelle. L'introduction des notions de "slack" organisationnel par Cyert et March (1963), le développement d'une vision de la

---

<sup>2</sup> Ce n'est que depuis peu, du moins en France, que l'entreprise, en tant que telle est ouvertement reconnue comme un objet sociologique à part entière ( Sainsaulieu 1990)

"structure" non plus seulement comme système formel, mais comme distribution des positions occupées par des acteurs ou comme réseau de conflits ou de coopérations (Crozier 1964, Corwin 1969) sont des exemples d'une telle fertilisation croisée<sup>3</sup>.

Cette évolution, on la retrouve aussi dans un troisième courant de pensée que l'on qualifie communément de managérial ou rationaliste et dont les travaux s'attachent surtout aux processus de décision. Ainsi, après l'affaiblissement proposé par (SIMON 1947) à l'idée d'une rationalité des choix - en lui assignant une limite -, on voit se répandre une conception de la décision comme résultante de négociations multiples, de contraintes temporelles ou des moments privilégiés qui la rendent possible.

*Une liaison est alors possible entre les théoriciens de l'entreprise et des auteurs plus attentifs au caractère contingent des compromis qui président aux choix administratifs ou étatiques (Lindblom 1965, Allison 1971), et l'influence de ces derniers est sensible comme en témoigne les critiques portées à la rationalité économique des choix que l'on retrouve au même moment chez des auteurs pourtant d'origines diverses (Sfez (1973), Pettigrew (1973), Gretu (1976)). C'est alors le temps d'une prise en compte des "rationalités multiples" (Crozier et al (1977)) ou encore des logiques différenciées qui s'entrecroisent dans les organisations (Berry 1983).*

Tirant les leçons des évolutions de la pensée anglo-saxonne sur la rationalité des choix collectifs, s'élabore notamment une "sociologie de l'action organisée" (Crozier et Freiberg 1977) qui met l'accent sur la liberté des acteurs à tirer parti des marges de manœuvre, des opportunités concrètes qu'ils découvrent, pour élaborer, selon leurs "capacités", une rationalité d'action, une démarche "stratégique" qui leur soit propre. Il s'agit là d'une théorie du "pouvoir" comme "fondement de l'action organisée" (ibid.)<sup>4</sup>. Cette approche est surtout intéressante, et nous aurons à y revenir, par le radicalisme de ses positions : elle exprime avec la plus grande netteté une lecture universaliste et ouverte du "pouvoir" comme essence des construits organisationnels.

D'autres théoriciens s'inscriront plutôt dans une vision plus "processuelle" de la vie des organisations, où l'analyse historique ou longitudinale du changement vient éclairer une dynamique "politique" (Padioleau 1981, Pettigrew 1985, Hatchuel 85, Brunsson 1988) en montrant comment l'intervention des acteurs se déploie dans le temps avec ses rythmes, ses crises et ses continuités.

Sans ce référent historique, et poussée dans ces derniers retranchements, une logique pure du politique culmine avec le "Garbage can model" de Cohen, March et Olsen (1972) qui, forgé à partir d'une expérience en milieu universitaire, conçoit l'organisation comme un mouvement incessant d'enjeux, d'acteurs et de coalitions fragiles se faisant et se défaisant sans régularités particulières. Une forme proche de celle-ci est aussi décrite par Mintzberg (1986) comme "arène politique", qu'il caractérise par l'absence de coalitions dominantes stables chez les acteurs internes et externes de l'organisation, et dont il se demande si elle n'est pas destinée à se développer.

Ainsi pouvons-nous à bon droit parler d'une tendance marquée des théoriciens des organisations, vers un modèle "politique"<sup>5</sup>. Ce consensus, on l'a dit, se manifeste par le vocabulaire utilisé : *groupes*,

---

<sup>3</sup> Il est néanmoins remarquable, au plan de l'histoire des Sciences Sociales, de constater que la lecture proposée par TAYLOR lui-même, de l'organisation industrielle comme lieu de conflits et de régulations, ne rattrapera les théoriciens qu'environ soixante ans plus tard.

<sup>4</sup> S'il pouvait y avoir un doute à ce propos, les auteurs ont eux-mêmes contribué à le dissiper en intitulant la version anglaise de leur ouvrage de 1977 : *The politics of collective action*.

<sup>5</sup> Ce terme est une mauvaise traduction de l'anglais "politics", mais il faut bien reconnaître que nous n'avons aucun mot français équivalent et qui serait exempt de toute connotation.

*acteurs, coalitions, pouvoirs, capacités, ressources, stratégies, jeux, influences, rationalités* forment le glossaire minimal d'un tel modèle. Et l'organisation ainsi décrite apparaît alors moins comme quelque chose, qui renverrait à l'existence d'un plan d'ensemble, et plus comme une "formation" dans l'acception géologique du terme : morphologie historique particulière résultant de forces s'arc-boutant les unes aux autres, et que les événements dessinent par strates et érosions progressives au fil du temps.

## II - Le modèle "politique" en question : entre main invisible et despotisme éclairé ?

Le modèle "politique" est un modèle du "pouvoir généralisé", un "discours" de la jungle où la lutte et le pouvoir paraissent être la seule réalité vue comme dangereuse et insupportable, mais également inévitable (Sainsaulieu 1987). Séduisant, et non dénué de portée interprétative, on comprend qu'un tel modèle diffuse aisément ; mais il soulève plusieurs interrogations dès lors que l'on s'y attache comme seule clé interprétative.

a) *Son extrême universalité semble être son premier défaut.* Car l'on décrirait dans les mêmes termes, le système mandarin chinois, un monastère du Moyen-Age, ou une entreprise du 20<sup>e</sup> siècle. On pourrait de ce fait à bon droit considérer qu'il manque à ce modèle une explication des systèmes de légitimité (Laufer 1987) ou des modèles culturels (Sainsaulieu 1989) qui lui donnent un sens : un chef d'entreprise n'est évidemment ni un empereur romain, ni un pharaon, et Max Weber avait déjà attiré l'attention sur les dangers de tels amalgames.

Cela dit un tel handicap est-il si gênant ? La plupart des auteurs que nous avons mentionnés ne se réfèrent qu'aux entreprises et aux organisations occidentales, et leurs travaux portent le plus souvent sur le dernier demi-siècle : c'est donc à un tel cadre de civilisation qu'ils se réfèrent implicitement.

b) *A vrai dire, le défi majeur que doit relever le modèle "politique" est ailleurs :* Pourquoi des organisations décrites ainsi seraient-elles viables ? ou si productives ? Par quels miracles, luttes, négociations ou marchandages, conduisent-ils beaucoup d'organisations à se transformer, à innover, à s'adapter, à ne pas dilapider leurs ressources ? Certaines, certes, ne manquent pas de le faire, et avec fracas (Cohen 1989). Mais ce qui nous intéresse ici n'est pas d'expliquer pourquoi les uns survivent là où d'autres ne le font pas, mais plutôt *ce qui rend la survie possible malgré les conflits inhérents au "politique"*<sup>6</sup>.

Or, la complexification des structures des entreprises ou la multiplication des relations qu'elles entretiennent rendent la possibilité même de la survie encore plus difficile à concevoir dans le cadre de ce seul modèle. Pourquoi la multiplicité des acteurs ne dégénère-t-elle pas en Tour de Babel ? Les transformations ne seraient-elles que de simples "marches aveugles" ? Faut-il admettre une "main invisible" au sein des "hiérarchies" comme il y en aurait une pour le Marché en assimilant les luttes internes à la construction de marchés internes ? Ou plus simplement s'en remettre à des "mains visibles" (CHANDLER 1982) : au travail d'une élite plus professionnelle que "politique", revenant alors au modèle d'un gouvernement rationnel même s'il ne se réduit qu'à un despotisme éclairé.

Autrement dit, où pouvons-nous situer un "principe de réalité" ou quelque chose qui lui serait équivalent, dans la vie et la survie des entreprises ? Et comment l'articuler au modèle "politique" de manière à expliquer aussi bien l'innovation que l'immobilisme ?

---

<sup>6</sup> On peut illustrer ce point de vue par une analogie : la médecine est souvent incapable d'expliquer pourquoi tel individu est plus résistant que tel autre au froid, mais elle s'attache néanmoins à comprendre ce qui dans l'organisme humain permet la lutte contre le froid, sans pour autant mettre en danger d'autres organismes vitaux.

### III - Principe de réalité et connaissances contextualisées

L'idée d'un principe de réalité peut s'ancrer dans un premier temps sur une vieille évidence : comme toute formation vivante, une entreprise ne saurait violer les "lois" de la nature et celles de la société. Cette première formulation, intuitivement acceptable, n'est pas encore très adéquate. Car ces "lois" n'ont aucun caractère universel dans bien des cas, et ne cessent d'être transformées par l'activité même des organisations.

Pour lever cette difficulté, il faut reconnaître à la fois l'extrême variété, toujours renouvelée, des manières par lesquelles on peut mobiliser les ressources de la Nature et de la Société et souligner, en même temps, *l'existence de limites ou de frontières propres à chacune de ces manières, frontières toujours plus ou moins bien connues.*

Pour mieux comprendre cette idée on peut tout d'abord s'inspirer de l'Histoire Naturelle. On sait que pour la quasi totalité des espèces connues, survivre dépend de leur capacité à fixer l'oxygène d'un milieu, autrement dit de leur mode de respiration. Pour autant, cet échange est réalisé de multiples façons d'une espèce à l'autre et, dans chacun des cas la morphologie, la physiologie, et les mécanismes moléculaires mis en jeu peuvent être différents. Mais chacune de ces formes connaît des limites spécifiques de viabilité face aux variations du milieu et n'autorise que certains métabolismes. *La Nature n'exprime ainsi ses lois qu'à travers les conditions de viabilité propres à chaque variété dans un contexte donné.*

Que retenir d'un tel modèle pour celui qui réfléchit aux organisations et aux entreprises humaines ? *que l'on peut penser un principe de réalité qui combine à la fois : variétés et contraintes, déterminisme et créativité.* Ce modèle exige cependant pour être prolongé aux organisations que l'on ajoute que pour une organisation humaine, la nature qui lui sert de substrat inclut aussi les possibles et les limites de la relation humaine <sup>7</sup> (et lorsque nous parlerons de nature ce sera dans cette double acception).

Ces développements un peu abstraits, s'illustrent aisément dans la vie quotidienne des organisations : supposons que la "rentabilité" d'une production industrielle, ne soit atteinte qu'à la condition de faire tourner ses installations 24h sur 24 ; si la Société (au sens social et non juridique) est telle qu'aucune personne n'y accepte le travail de nuit (sauf à un prix tellement élevé que la rentabilité serait inaccessible de toute manière), alors cette activité n'est évidemment pas viable. On remarque ici que le principe de réalité s'exprime par la *non-compatibilité* entre plusieurs termes : les relations économiques (complexes) qui sous-tendent l'idée de rentabilité, les limites inhérentes aux installations productives, les relations sociales et biologiques qui sont mobilisées dans le travail de nuit. Aucun de ces termes n'est à lui seul déterminant et ils ne prennent de sens que les uns par rapport aux autres pour former *une frontière infranchissable* : une loi naturelle. Si cette frontière n'est pas prise en compte et l'investissement réalisé malgré tout alors un processus de décomposition sera entamé qui amènera certaines relations sociales à se défaire ou des objets à disparaître.

*Mais qu'un seul des termes initiaux du problème soit déplacé et une série de possibles viables apparaissent.* Que les taux d'intérêt varient, que les machines puissent être modifiées ou (s'il s'agit d'une petite entreprise) qu'il puisse être fait appel à des membres de la famille pour pallier l'absence de personnel, un seul de ces déplacements et une histoire nouvelle est possible, différente avec chacun des déplacements qui s'opèrent.

---

<sup>7</sup> C'est une idée similaire qu'utilisent AKRICH, CALLON et LATOUR (1989) pour comprendre l'histoire d'une innovation. Mais à vrai dire, une telle conception va nécessairement au-delà de ce seul phénomène : elle est propre à toute activité collective humaine, dès lors que cette activité mobilise aussi bien des objets que des hommes. Encore faut-il bien voir l'imbrication propre à ces deux types de phénomènes, ce qui nous autorise clairement à ne parler que d'une seule nature les incluant tous les deux (comme le fait aussi MOSCOVICI).

Cette vision nous conduit alors à trois remarques essentielles pour la suite de notre analyse :

a) On peut dire qu'une organisation est le produit de processus permanents de *décomposition* (rencontre d'un "infranchissable" au sens évoqué plus haut) ou de *régénération* (rencontre de "possibles"). Ces processus peuvent être d'une telle ampleur au cours du temps, que seule une convention sociale (le droit des sociétés par exemple) peut nous faire désigner par le même nom (l'entreprise X...) un complexe organisationnel qui s'est complètement transformé en ne conservant que son logo !

b) Nous commettrions une erreur si cette formulation correspondait à une lecture exclusivement naturaliste. Car "décomposition" ou "régénération" peuvent aussi bien décrire *des situations réelles*, que *les jugements et les anticipations portés sur celles-ci par les acteurs d'une organisation*. Ainsi dans l'exemple précédent, la situation "infranchissable" que nous avons décrite n'était pas nécessairement vraie, et correspondait peut-être au seul scénario élaboré par l'ingénieur concevant ces installations et sur la foi duquel il avait abandonné son projet ! Ainsi les processus de "décomposition" ou de régénération, sont autant le produit des interventions et des conduites des acteurs concernés. Celles-ci étant elles-mêmes dépendantes des représentations, donc des connaissances dont disposent ces acteurs.

c) Le terme de "connaissances" doit être précisé. Il s'agit de *connaissances contextualisées*, c'est-à-dire détenues par des acteurs et relatives à des situations particulières quant à leurs causes ou à leur évolution : Dans notre exemple, ce que savent ou croient savoir les acteurs concernés, de la "rentabilité" nécessaire, du marché du travail de nuit, ou encore les uns,... des autres.

L'aspect peut-être le plus déroutant de cette "contextualisation", tient à ce que la "qualité" de ces connaissances, leur étendue ou leur validité, n'ont pas besoin d'être grandes pour assurer la survie dans certaines situations. **Une erreur d'analyse, un mauvais calcul, peuvent conduire un acteur à intervenir, sans pour autant transgresser un "infranchissable"**. Ainsi, la décision hâtive d'un dirigeant sur un choix technique, ou sur une politique salariale, sera éventuellement rendue viable par la mobilisation d'autres acteurs ou par une période de croissance du marché (ou des prix) toutes deux inattendues. De même, l'existence de ressources multiples et redondantes peut autoriser une survie dans un environnement turbulent et risqué où les "erreurs" et les incohérences sont inévitables.

Mais ce raisonnement ne saurait être poursuivi indéfiniment. *Seule une Nature infiniment plastique et favorable pourrait rendre viable une organisation où les connaissances contextualisées des acteurs seraient totalement et constamment inadéquates.*

Ainsi les trois remarques que nous venons de faire nous ramènent-elles à la conclusion suivante :

Parler de principe de réalité pour les organisations revient à affirmer que celles-ci ont à produire les connaissances contextualisées nécessaires pour éviter les infranchissables ou engager les processus de régénération qui les rendent viables.

Le terme *produire* est ici important, il veut signifier que si une entreprise peut toujours acheter un "know-how", sa mise en œuvre nécessitera toujours une contextualisation qui est en elle-même production de connaissances (découvrir par exemple que seul Untel réussit avec le nouveau procédé). Il veut dire aussi que l'exécution de la tâche la plus simple et la plus répétitive exige la création de connaissances contextuelles pour être viable, quand bien même elles se réduisent à découvrir la position adéquate d'une main particulière (celle de X et non pas de toutes les mains...).

Malgré sa simplicité cette vision a des conséquences importantes. Elle nous montre notamment qu'assigner aux entreprises un objectif a priori supposerait que nous détenions une méta-connaissance parfaite de la Nature dans laquelle elles vivent.

La "maximisation du profit" joue ce rôle si l'on admet que les lois théoriques des marchés parfaits

résumément à elles seules les lois de cette nature. Or, le profit ou plus justement la disponibilité de ressources financières ne constitue qu'une des frontières, que la Nature assignent aux organisations, et c'est encore parler ici de manière vague, car seules les connaissances contextualisées disponibles permettent de délimiter (si cela est possible) les liens complexes et changeants qui relient profit et survie, à un moment donné.

*La capacité de métamorphose de ce que l'on appelle capitalisme tient à ce que de facto les entreprises n'ont jamais recouru de façon exclusive et mécanique à un projet abstrait de ce type, et que rien ne les y contraint.*

\*  
\*      \*

Au terme de cette première partie, nous voici donc amenés à articuler deux lectures du fonctionnement des organisations : l'une, centrée sur une vision politique, insiste sur les luttes, et la multiplicité des points de vue, l'autre montre la nécessité, pour survivre, de produire des "connaissances contextualisées". Pour étudier plus finement les rapports entre ces deux lectures, il nous semble qu'un type d'expérience se prête particulièrement bien à cela : *l'insertion dans un jeu politique d'un acteur particulier ayant une mission spécifique : produire de telles connaissances.*

Ce fut notre rôle entre 1984 et 1986, dans le cadre de l'appareil politico-règlementaire chargé de réformer les Etudes Médicales. En suivant brièvement les méandres de cette réforme, nous pourrions illustrer plusieurs notions qui nous serviront ensuite à dégager plus généralement la dynamique d'un processus politico-cognitif.

## **DEUXIEME PARTIE :**

### **CONNAISSANCES PARTAGÉES ET DYNAMIQUES POLITIQUES :**

#### **L'exemple de la réforme des études médicales en France**

De 1979 à 1984, les autorités françaises en charge de la Santé et des Etudes médicales engagèrent un processus de réforme devant aboutir à une redéfinition des formations préparant aux différentes professions d'un médecin : généraliste, spécialiste, biologiste, chercheur, etc. De 1979 à 1981, le projet est conduit par un gouvernement "conservateur", de 1981 à 1984 par un gouvernement à majorité socialiste. On retrouve autour de ce projet, les affrontements classiques entre un modèle "libéral", peu favorable à la régulation des disciplines, mais soucieux de favoriser les meilleurs étudiants, et un modèle plus "interventionniste", ayant le souhait d'orienter les choix des étudiants en matière de spécialités, et de permettre à la plupart d'entre eux l'accès aux stages hospitaliers les plus prestigieux.

Ces affrontements généraux se traduisent plus concrètement en termes de "quotas" à respecter ou rejeter, de règles d'accès aux diplômes ou de modes alternatifs de sélection par les étudiants de leurs hôpitaux de formation.

Les négociations autour d'un tel projet mobilisent de nombreux acteurs : ministère, comités consultatifs, représentants des médecins ou des étudiants (syndicats), grands experts qui, à des titres et à des moments divers, peuvent influencer sur les textes finalement retenus par le gouvernement (loi, décret, et circulaires).

Le processus s'avéra naturellement lent et difficile, et le projet, après plusieurs rebondissements, aboutit en 1984, notamment sous la pression d'une harmonisation européenne venue à échéance.

#### **1) Le décret de 84 : un texte paradoxal et complexe**

En juillet 84, un décret est publié. Il édicte de manière détaillée l'ensemble des règles qui gouvernent les cursus offerts aux étudiants en médecine. On y trouve ainsi la définition des spécialités médicales, les conditions d'accès à l'internat de spécialité, et d'inscription dans une discipline ; enfin les stages pratiques et théoriques qu'il faut avoir suivis pour être "agrégé" dans une spécialité, ainsi que les critères de classement des étudiants pour le choix de ces stages. Quelques mois plus tard, un professeur de médecine, nommé comme conseiller auprès du Ministre de la Santé pour les problèmes de formation, découvre avec inquiétude que ce texte, qui avait pourtant reçu l'agrément de nombreuses instances, présente des aspects peu propices aux orientations qui sont les siennes. La complexité du texte et des règles qu'il contient est telle qu'il se demande notamment si une quelconque régulation des spécialités est encore possible avec un tel dispositif, alors qu'il s'agit pourtant d'un objectif auquel le gouvernement auquel il appartient est favorable.

Muni de telles interrogations, il convainc les services du Ministère de la Santé de nous confier une "simulation prospective" des effets d'un tel décret sur les flux d'étudiants en médecine. Cette recherche ne nous paraissait acceptable que si nous pouvions "valider" auprès de différents acteurs concernés les paramètres retenus et l'interprétation des résultats : cela nous fut accordé.

#### **2) Des résultats qui réorganisent les positions des acteurs**

Nous avons présenté ailleurs (HATCHUEL, NOZIERE, GIBERT et POLTON 1986, NOZIERE

1987) le détail des simulations que nous avons conduites ; elles mettaient toutes en évidence des déséquilibres prévisibles imputables aux règles du décret. Mais pour s'en faire ici une première idée, il faut savoir que le décret organisait l'accès à une spécialité - par exemple la Cardiologie - à partir de plusieurs mécanismes. Tout d'abord l'énoncé de "*réquisits*" : l'étudiant devait effectuer un nombre fixé de stages (de 6 mois) dans des services "validants" pour cette discipline, mais aussi en avoir accompli dans des disciplines connexes ( pneumologie par exemple). L'étudiant devait aussi s'être *inscrit* à cette spécialité à un étape intermédiaire de ses quatre années d'internat (8 semestres), inscription qui n'était acceptée que s'il avait déjà effectué deux stages de cardiologie destinés à prouver ses aptitudes ou son goût pour ce domaine. Enfin, il faut aussi savoir que ces stages sont offerts aux étudiants au début de chaque semestre, et que chaque étudiant se voyait accorder, selon le décret de 84, une *priorité de choix* dépendant de plusieurs critères, dont l'ancienneté (et certaines notes).

Or, nous pûmes montrer que la combinaison de ces règles aurait des effets aussi inquiétants qu'imprévus :

- a) Une part (petite mais inacceptable) des étudiants n'arriveraient pas à obtenir, malgré des choix cohérents, les "réquisits" acceptables pour l'une quelconque des spécialités.
- b) Dans les spécialités très demandées, où il n'y a pas assez de stages pour répondre aux souhaits des étudiants, des flux cycliques de médecins formés apparaissent systématiquement, entraînant certaines années l'inaccessibilité de la discipline... même au meilleur étudiant de la promotion ! Quant aux disciplines peu demandées, le nombre d'étudiants formés y fluctuait de manière erratique, sans que l'on puisse aisément favoriser certaines d'entre elles où des besoins criants se font sentir (anesthésie par exemple).

Ces deux résultats signifiaient que le dispositif retenu, non seulement ne satisfierait personne, mais allait conduire à transgresser des "infranchissables" : par exemple, la garantie pour un étudiant de terminer, s'il y est apte, la formation requise pour la discipline qu'il a choisie, et dans laquelle on l'a accepté. Quant à l'éventualité que des générations de médecins pourraient se voir interdire, de manière "cyclique", certaines spécialités, uniquement par le biais de règles d'inscription, elle n'était pas plus acceptable.

Ces résultats allaient au-delà de ce que notre conseiller avait imaginé. En montrant que ses craintes étaient beaucoup plus fondées que prévu, et que le décret était à l'évidence "non viable" réglementairement et socialement, nous donnions d'excellents arguments à l'opposition gouvernementale, mais aussi aux professionnels qui avaient critiqué - parfois pour de toutes autres raisons - la réforme entreprise. L'idée d'un aménagement "sur le terrain" des dispositifs du décret tout en respectant l'esprit du texte n'était pas non plus praticable : la trop grande précision du texte rendait cette sortie trop peu crédible.

Il ne restait plus alors que deux solutions "politiques" ; ne rien faire et attendre que les désordres se manifestent sur le terrain pour modifier le dispositif, ou engager une refonte immédiate du décret, par le même pouvoir qui venait de le promulguer. On imagine la complexité de cette seconde solution : renégocier avec tous les acteurs, réactiver les conflits habituels, en reconnaissant qu'on avait accouché d'une "chimère" (un animal non "viable"). *Ce fut pourtant cette stratégie qui fut retenue par notre conseiller, bénéficiant pour ce faire du changement de gouvernement de 1983.*

### 3) Un apprentissage perturbé : le changement gouvernemental de 1986

Remettre en chantier un nouveau décret était risqué, et exigeait aussi de n'avancer désormais que des propositions préalablement validées. Les simulations que nous avons conduites, et qui avaient servies d'"*appareil critique*" accepté par tous les acteurs (nous avons présenté hypothèses et résultats à toutes les parties évoquées plus haut), constitueraient désormais un banc d'essai inévitable ; tout autant pour les autorités que pour les experts médicaux concernés, ou pour les syndicats d'étudiants. Ces derniers étaient

particulièrement sensibles à ce que chaque règle soit minutieusement décrite et ses conséquences analysées.

A vrai dire, il fallut se rendre rapidement à l'évidence, seuls des dispositifs très simples aux effets intuitivement prévisibles donnaient des résultats acceptables. Parmi ceux-ci, une règle de sélection des stages hospitaliers, restait nécessaire pour éviter des incohérences et pour garder une influence minimale sur les flux par spécialités. Celle-ci une fois acceptée par les étudiants, un nouveau décret fut accepté et promulgué sans opposition notable (tous les agréments furent obtenus sans problème) début 1986.

Quelques mois plus tard, un paysage politique différent s'installait avec le retour au pouvoir d'un gouvernement à tendance libérale, ramenant de nouveaux responsables, fermement résolus à tout reprendre. Soucieux de montrer aux étudiants en médecine leur compréhension, ils s'engageaient à supprimer la règle de sélection évoquée plus haut, pour revenir aux traditions en la matière (choix à l'ancienneté). *Mais la suppression de cette règle remettait à l'ordre du jour un risque d'incohérence.*

De notre analyse, les nouveaux responsables avaient retenu un message simple : prendre garde à la compatibilité des "réquisits", des règles de sélection et des règles d'inscription. Ils assouplirent les réquisits pour éviter ces incohérences majeures, ce qui réduisait les ambitions initiales du projet (rendre plus exigeants les cursus des spécialistes à l'hôpital), mais redonnait viabilité à une partie de la réforme.

#### 4) *Connaissances partagées et régulation politique*

Ainsi peut-on dire que le dispositif organisationnel chargé de concevoir une réforme des études médicales a été à la fois un processus politique et un processus de production de connaissances.

Parmi ces connaissances, certaines sont retenues ou acceptées par les acteurs du dispositif car elles indiquent l'existence de limites à prendre en compte sous peine de "non viabilité" des orientations préconisées, et parce que leur rejet correspond à un risque de fragilité argumentative dans les négociations.

Reprenons plus précisément les principaux temps du processus.

- Un ensemble de connaissances ont été produites par le processus politique : l'un des acteurs partie prenante met en place *un processus de recherche* dont il ne maîtrise pas totalement l'issue.

- Parmi ces connaissances, chaque acteur découvre au cours du processus de négociation, qu'une part d'entre elles, significative pour ses propres objectifs, ne peut pas être contestée, sauf à mettre en cause *le régime de vérité* qui les a produites et à enclencher une rupture du processus négociatoire. Se forment ainsi, au travers même de la négociation, *un noyau de connaissances nouvelles devenues finalement communes.*

- Mais cette production de connaissances partagées ne signifie pas pour autant leur mobilisation de manière uniforme par les acteurs en présence. *Le "politique" ne disparaît pas, il se réforme.* Chaque partenaire est conduit à exprimer ses orientations et ses demandes de façon différente, et même si ces changements ne traduisent pas nécessairement des modifications des logiques profondes en présence, c'est la perception même du contexte et de la position de chacun dans ce contexte qui peut être déplacée. La formation d'un ensemble de connaissances nouvelles et partagées suscite pour chacun la naissance d'infranchissables ou de possibles inconnus jusque là.

- Ainsi, ces connaissances produites par le dispositif initial contribuent-elles à le transformer, selon deux mécanismes simultanés :

\* comme *filtre ou comme stimulant* des solutions retenues par chaque acteur, puisque chacun s'efforce d'éviter celles qui transgressent les connaissances partagées.

\* par une *reconstruction* de la cohésion du collectif. Chaque acteur, en reconnaissant, dans

les déplacements observés chez ses partenaires, l'impact des mêmes faits qu'il reconnaît lui même, peut éprouver le sentiment d'une plus grande intelligibilité de leur comportement et donc de ses possibilités d'agir et de survivre. Mais on ne peut cependant pas exclure que cette formation de connaissances partagées contribue à défaire une organisation si certains acteurs sont alors conduits à penser que ces nouveaux faits leur interdisent toute marge de manœuvre. Cela signifie qu'un type de relation est devenue non viable : un nouvel infranchissable a été créé.

On peut, pour illustrer ces processus, évoquer comment les négociations entre Ministère et syndicats d'étudiants furent possibles en 1986, malgré une forte méfiance réciproque.

Dès que le Ministère montra (par le biais du conseiller dont nous avons parlé), son souci de soumettre les nouvelles modalités devant remplacer le décret 84 à une évaluation approfondie et discutée, apparut alors pour les syndicats d'étudiants une opportunité qu'ils ne manquèrent pas de saisir, en nous soumettant régulièrement certaines de leurs idées, ce qui nous permit à notre tour de mieux les connaître et de mieux mesurer leur attachement à tel ou tel point. Par ce biais, certaines dissensions entre étudiants nous apparurent aussitôt, et constituèrent une source supplémentaire de complexité. Mais de l'aveu même de ceux-ci, (et comme nous pûmes nous en rendre compte directement au cours de négociations auxquelles nous fûmes invités à participer), le souci de négocier fut renforcé par les résultats que nous avions progressivement pu obtenir.

*Le changement de gouvernement de 86* bouleversa radicalement cet état des relations, puisqu'une bonne partie des acteurs changèrent de statut (passage du pouvoir à l'opposition et réciproquement) ; il mit fortement en danger le processus d'apprentissage enclenché, mais, pour autant que nous puissions en juger, un nombre réduit mais sensible des connaissances produites fut malgré tout retenu. Elles se résument par l'énoncé suivant :

"toutes les combinaisons imaginables entre des "réquisits" pour l'obtention d'une spécialité, des règles de priorités pour l'accès aux stages hospitaliers, et des listes de postes offerts ne sont pas viables."

*Malgré sa trivialité, cette vérité contextuelle avait été transgressée par les négociateurs du décret de 84. Elle semble depuis constituer l'un des éléments du "principe de réalité" à l'œuvre dans l'organisation des études médicales.*

## TROISIEME PARTIE.

### LA PLACE DE LA CONNAISSANCE DANS LES SCIENCES DE L'ORGANISATION.

L'exemple que nous venons d'exposer présente des particularités intéressantes pour les thèses que nous défendons ici. La complexité des acteurs en présence, le présence simultanée de relations formellement définies (entre Ministère, au sein de ceux-ci,...), et de relations beaucoup plus "plastiques" (les rapports avec certains syndicats, ou certains experts, n'ont rien de codifié), la prégnance d'alliances "idéologiques" et de vieux "débats", tous ces éléments concourent à faire de ce processus de décision, le lieu par excellence du "politique", où l'on s'attend donc à constater le règne de la négociation et du compromis, et avec lequel, par comparaison, une organisation munie de quelques règles bureaucratiques prendrait des allures de royaume de la raison. Aussi la thèse que nous voulons défendre, trouve-t-elle dans cet exemple un terrain particulier, puisque c'est là qu'elle paraît le plus difficile à mettre en évidence. Pour penser comment un tel processus politique est aussi un lieu de production de connaissances et de régulation par la connaissance, il faut mener une analyse serrée des évolutions des acteurs, et du contenu des thèses en compétition, analyse d'autant plus accessible que l'on a accès au mouvement de l'action et pas seulement à sa restitution par les acteurs eux-mêmes.

A vrai dire, nous avons eu l'occasion de l'éprouver dans de nombreux autres contextes, mais c'est effectivement dans ce "milieu hostile" qu'elle exige un effort de théorisation dont nous allons tenter de tirer quelques enseignements.

A partir des premières notions présentées, nous pouvons maintenant essayer de comprendre en quoi elles permettent de dépasser certaines des difficultés des théories les plus répandues sur le fonctionnement des organisations, nous nous intéresserons surtout ici à l'une des plus "politiques" de ces théories à savoir ce qu'il est convenu d'appeler l'analyse stratégique.

#### **I - La vision de la sociologie des organisations : un biais doctrinal ?**

La sociologie des organisations, sous sa forme la plus connue (CROZIER, CROZIER et FRIEDBERG), a accordé à la question de la "connaissance" une place importante, mais c'est une place qui nous semble discutable, soit par le souci de retenir la seule notion de "pouvoir" comme fondement de l'action "organisée", soit encore parce qu'une telle approche ne semble s'être intéressée qu'aux connaissances qu'elle pouvait elle-même produire, c'est-à-dire à la description des "jeux de pouvoirs".

##### *1) Pouvoir et zone d'incertitude : une relation à revisiter*

La thèse centrale de cette approche est bien connue : les acteurs d'une organisation découvrent les marges de manœuvre dont ils peuvent disposer ou les capacités et les ressources qu'ils peuvent mobiliser - en bref, leur "pouvoir"... - au travers des zones d'incertitudes qu'ils contrôlent, et qui sont "cruciales" pour la vie du collectif auquel ils appartiennent. C'est donc bien autour de ces zones que peuvent s'élaborer les stratégies d'acteur qui sont le cœur de cette vision.

Dans sa formulation même, cette thèse fait donc directement référence à une problématique de la connaissance : *parler d'"incertitude", revient à rappeler les limites assignées à la connaissance détenue par les acteurs, quelles que soient d'ailleurs les sources de ces limites.* L'idée de "contrôle" est aussi peu compréhensible sans référence aux savoirs détenus par celui qui est censé "contrôler". Mais il y a plus : l'existence de "zones d'incertitude" découle nécessairement d'une répartition particulière des connaissances

entre les acteurs<sup>8</sup>.

Pour s'en convaincre, il suffit de se demander par quel mécanisme un acteur reconnaît à un autre le "contrôle" qu'il opère sur une "zone d'incertitude", et accepte que ce contrôle est effectif ou efficace. N'importe quel "commerçant" ne peut se prévaloir de "contrôler" son marché, n'importe quel technicien ne peut faire admettre qu'il "contrôle bien" ses installations. Pour que l'analyse stratégique fonctionne, il faut donc qu'il y ait "connaissances partagées" sur ce point.

Cette remarque permet alors d'inverser le sens du raisonnement : *toute zone d'incertitude collectivement reconnue, est un champ potentiel de "production de connaissances", et non pas seulement le fondement d'un jeu de pouvoir définitif*. De ce fait une démarche "stratégique" n'a pas de raison d'être limitée à tirer parti des marges de manœuvre autour d'une telle zone. Elle peut tout autant prendre appui sur les déplacements qui peuvent s'opérer à partir d'une remise en cause de l'état des "connaissances partagées", déplacement qui, modifiant la perception et la substance des "zones d'incertitudes", transforme "ipso facto" les jeux en place.

On comprend alors qu'il y ait des stratégies visant un accroissement des connaissances disponibles par certains acteurs. Dès lors tout effort de compréhension des organisations ne peut se passer d'étudier les conditions de production de telles connaissances, leur mode de validation, de légitimation, d'acceptabilité et de circulation. Il ne s'agit donc pas de considérer de façon quelque peu élémentaire que le savoir est simplement une forme du pouvoir ; *il s'agit de penser que les conditions de reconnaissance, de partage, de transmission des savoirs sont tout autant au fondement de la vie organisationnelle que la capacité des acteurs à tirer parti d'une situation donnée*.

L'expert qui dans telle organisation peut peser de tout son poids sur une décision, ne serait peut être pas même écouté ailleurs parce que soit s'y constituent autrement les repères de la connaissance et de la vérité, soit parce qu'aucun lien n'est perceptible entre son savoir et les actions à conduire, soit parce que la distribution des rôles et les modes de communication empêchent que son savoir puisse aisément diffuser.

L'histoire du décret de 1984 que nous avons étudiée dans notre deuxième partie n'est pas explicable par les simples jeux de pouvoirs qui ont présidé aux négociations, mais aussi par les connaissances que ces jeux avaient mobilisées, puisque l'entrée d'un nouvel acteur muni d'un mode particulier de production d'une nouvelle lecture du décret a eu les effets que nous avons décrits.

Mais c'est dans la réflexion sur les transformations d'une organisation que le biais analytique que nous venons de signaler a des conséquences sérieuses.

## 2) Connaissance des jeux de pouvoir et connaissances contextualisées

On sait en effet que la sociologie des organisations classique, lorsqu'elle veut penser le "changement" fait référence à une production de connaissances particulière qui est précisément la compréhension des jeux de pouvoir comme "déterminisme général" (CROZIER et FRIEDBERG p. 357) que les acteurs peuvent découvrir, et qui dès lors leur permet "d'agir avec le système". Ce point de vue est alors au centre d'une "réflexion sur l'intervention".

Or, sur ce point précis, la sociologie des organisations nous semble présenter une contradiction. Si les jeux de pouvoir reposent sur la reconnaissance par chacun des "zones d'incertitude" qu'il peut ou non contrôler, *en quoi la simple compréhension de ces jeux modifierait-elle quoi que ce soit au système en cause ?* En effet, ou ces "zones d'incertitude" ne sont pas transformées et les jeux de pouvoir en place n'ont aucune

---

<sup>8</sup> CROZIER et FRIEDBERG n'hésitent pas à leur propos à parler de "données de fait", même si c'est pour corriger cette idée en précisant qu'il s'agit là d'une perspective momentanée.

raison de l'être ; ou l'analyse ôte à certaines de ces "zones d'incertitude", la pertinence et l'intérêt que leur accordaient les acteurs en place. Dans ce dernier cas, cela revient à affirmer, soit que l'un des acteurs a brusquement produit des connaissances contextualisées nouvelles, qu'il détenait auparavant mais refusait de céder, et un tel comportement n'est pas explicable par la théorie, soit que l'analyste a produit de telles connaissances, ce qui signifie qu'il ne s'est pas limité à une "sociologie" ou à une analyse stratégique.

Il y a donc une différence sensible entre ce que nous appelons connaissances contextualisées et la "connaissance" à laquelle se réfèrent les sociologues des organisations. Cette dernière peut se comprendre comme le résultat d'un effet "miroir", mais dont l'impact, s'il existe, doit être expliqué par une autre théorie que celle que ces chercheurs ont développée puisqu'il faudrait, par exemple, pouvoir expliquer pourquoi quelqu'un serait prêt à céder une marge de manœuvre sans contrepartie acceptable.

Ces remarques nous semblent expliquer pourquoi le changement est si difficile à théoriser dans un cadre où les mécanismes de production et de renouvellement des connaissances ne sont pas étudiés pour eux-mêmes autant que les jeux "politiques". On comprend aussi pourquoi il n'est pas facile de fonder une théorie de l'intervention sur la seule analyse sociologique, fut-elle stratégique<sup>9</sup>.

## II - Production de connaissances et métamorphose des acteurs : les limites de la métaphore du jeu

Les effets de la production de connaissances peuvent aller bien au-delà de la seule régulation d'un jeu "politique" entre des acteurs clairement identifiés et maintenant leur individualité tout au long du processus. *Nous disposons en effet de plusieurs exemples qui montrent que son impact, peut-être le plus profond, consiste à favoriser l'apparition de nouveaux types de joueurs, autrement dit de nouvelles "figures d'acteurs".*

La complexification des organigrammes dans les entreprises témoigne d'une belle vitalité dans la création d'acteurs. Mais c'est lors de transformations aussi importantes que l'apparition historique de l'Ingénieur (MOSCOVICI), ou du Scientifique (ibid.) que s'illustrent les processus par lesquels le jeu social fait brusquement une "place" jusque-là inconnue à des acteurs nouveaux, dont le rôle et le sens seraient incompréhensibles sans un bouleversement des rapports au savoir. On sait comment les bureaux d'études, ou les laboratoires de recherche industrielle (MOUTET 1987) ne pourront naître dans des firmes qu'à la faveur de tels déplacements.

Et ce qui vaut pour les connaissances de nature "technique", vaut pour n'importe quel autre type de connaissances dès lors que les objets concernés sont constitutifs d'une nature avec laquelle l'organisation doit compter ; autrement dit dès lors qu'est acceptable l'idée qu'une incertitude peut être réduite par la production de certaines connaissances : l'éclosion des services de Marketing est ici l'exemple le plus connu d'une telle acceptabilité, encore qu'elle n'aille pas sans problème (DAVID 1989). Mais en montrant le lien entre la production de connaissances et la formation de nouveaux "joueurs" nous atteignons les limites de la métaphore du "jeu" que nous avons jusqu'ici largement utilisée ; il nous faudrait en effet disposer d'un modèle qui, plus qu'un simple "instrument de l'action organisée" (définition du "jeu" proposée par CROZIER et FRIEDBERG), rende compte aussi de la transformation des "joueurs", ou de leur apparition.

Peut-être peut-on alors recourir simplement à la notion de "thème dramaturgique", à partir duquel des acteurs improvisent des histoires et des personnages qu'ils peuvent à tout moment modifier pourvu qu'eux-mêmes et le public, c'est-à-dire les autres acteurs, le supportent. Sans pouvoir développer ici plus précisément cette idée, au moins suggère-t-elle que d'autres modèles plus riches peuvent être substitués à celui du jeu.

---

<sup>9</sup> Si l'on y réfléchit bien, cela reviendrait à affirmer que l'impact de Taylor tiendrait essentiellement au fait d'avoir analysé les jeux de pouvoir qui expliquent le freinage, alors que l'évidence historique montre bien que c'est parce qu'il a pensé un processus de production des connaissances qui viennent "réguler" ces jeux que l'histoire a retenu sa présence.

### III - Production de connaissances et rationalisation des choix

La formulation du modèle "politique" comme grille d'analyse de la vie des organisations ou des entreprises, s'est principalement faite, on l'a vu, comme une critique de l'Ecole "rationnaliste". Celle-ci était accusée à la fois de naïveté et de scientisme. A l'idée d'une rationalité calculante et optimisante des choix par une élite dirigeante, les tenants du modèle "politique" opposait le nécessaire maintien des équilibres entre parties prenantes comme seule garantie que la décision retenue soit pertinente et réalisable.

Or, ce débat apparaît finalement particulièrement artificiel, parce qu'opposant des extrêmes, là où un continuum de possibles est présent.

A priori, la seule "rationalité" qu'on puisse attendre d'une organisation ou d'une entreprise est sa survie "créatrice", c'est-à-dire l'exploration des formes de développement compatibles avec les contraintes contextuelles qui sont les siennes.

Mais comme on l'a déjà dit la formulation d'un projet aussi flou et large ne signifie pas que tout est permis, et il importe surtout que puissent être produites et partagées les connaissances suffisantes pour que les choix ne mettent jamais radicalement en question la survie<sup>10</sup>.

Il ne s'agit donc pas d'imaginer que les choix qui sont pris sont les meilleurs possibles (attitude "rationnaliste" au sens classique), ou qu'ils résultent d'un processus "politique" qui s'éloigne d'une telle rationalité idéale, mais plus simplement de se demander comment le processus politique en vigueur "couplé aux connaissances disponibles peut éviter la transgression d'un "infranchissable".

Dans l'exemple des études médicales, il est probable que la question autrement plus grave du nombre de médecins à former par an n'a semble-t-il pas pu bénéficier dans les années 1970 d'un "couplage" qui permette d'éviter les crises que l'on connaît aujourd'hui du fait de la pléthore médicale.

*Une telle conception montre bien à quel point toute discipline qui se voudrait aide à la décision devrait savoir que la recherche des "solutions les meilleures", comme principe d'action et d'intervention, n'est que l'objectif mythique qui permet d'interroger d'une part les connaissances réellement disponibles et leur mode d'extension, d'autre part les mécanismes politiques et leur mode de constitution (A. HATCHUEL, H. MOLET 1986).*

Le guide le plus sûr qu'elle puisse donc se donner, consiste peut-être à s'efforcer de produire les connaissances les plus adéquates pour un choix donné. La solution retenue étant alors secondaire si elle apparaît viable au regard des connaissances détenues.

---

<sup>10</sup> Cette survie n'est parfois possible que si elle ne met pas en cause la survie d'autres acteurs ou celle de certaines ressources dites naturelles : ce qui est le cas des ressources environnementales non renouvelables.

## CONCLUSION

L'historien J. NEEDHAM a consacré de nombreux articles à l'évolution comparée du développement des techniques en Chine et en Occident.

La Chine ancienne, nous dit-il, était un "empire bureaucratique et féodal", où une administration de "mandarins" régissait un ensemble de réseaux techniques ou financiers à l'échelle du pays. Les communes paysannes bénéficiant de ces infrastructures gardaient une large autonomie locale ; en revanche, guerriers, artisans et marchands incarnaient peu une force noble ou essentielle au maintien de l'empire. Malgré cette rigidité politique, d'une continuité exceptionnelle, les connaissances produites par la Chine ont connu un rythme de croissance élevé par comparaison aux autres empires, comme en témoignent de nombreuses inventions qui précédèrent largement des découvertes similaires en Occident ; et chacune d'entre elles n'entraîna finalement que des bouleversements limités de l'ordre social.

En revanche, à partir de la Renaissance, l'Occident est le lieu d'un processus accéléré de production de connaissances qui, malgré bien des divisions et des luttes, rattrape et surpasse rapidement les connaissances chinoises. A l'inverse de la Chine ancienne, ce mouvement est par contre concomitant de transformations sociales de grande ampleur : des acteurs traditionnels sont disqualifiés, des régimes s'effondrent, des classes nouvelles se forment... comme si la production accélérée de connaissances était la condition et le résultat d'une plasticité sociale sans commune mesure avec l'inflexibilité du régime chinois. Mutatis mutandis, à l'échelle des organisations ou des entreprises, une telle interdépendance entre jeux politiques et productions de connaissances nous semble être à l'œuvre, comme nous avons essayé de le montrer tout au long de ce texte.

En nous demandant d'"intervenir" dans la réforme des études médicales, le conseiller du Ministre pouvait rechercher un atout de plus pour argumenter ses thèses ; du même coup, il affirmait cependant qu'une régulation "cognitive" avait sa place dans le processus en cours. Mais comme nous l'avons vu, toute production de connaissances "partagées" agit aussi comme une régulation "politique" puisqu'elle interdit certaines positions divergentes chez les partenaires de la négociation (ne serait-ce que l'opposition sur ces connaissances).

Pour autant aucune des deux régulations ne peut supprimer l'autre. L'idée qu'une connaissance "totale" s'impose à tous au point de supprimer le jeu politique, n'est qu'une manière de vouloir nier l'existence de points de vue différents ou d'intérêts antagonistes. De même tout jeu politique "pur" enfermerait un collectif dans une sclérose cognitive puisqu'aucune métamorphose des acteurs n'apparaîtrait possible.

Ainsi pouvons-nous penser que ces deux mécanismes sont l'un pour l'autre une condition de survie, sans pour autant qu'ils se réduisent l'un à l'autre, comme on l'a trop souvent laissé entendre. On comprend alors que la régulation cruciale pour une organisation se situe dans le maintien d'une tension minimale entre ces deux mécanismes, assurant le respect du principe de réalité. Autant dire aussi qu'une trop grande bureaucratisation ne saurait simplement se corriger par un surcroît de démocratie, comme le pensent beaucoup, car ce serait renvoyer un jeu politique à un autre. C'est donc en analysant comment passer d'un couple "politico-cognitif" à un autre que l'on peut espérer comprendre une évolution, ou dans certains cas, l'infléchir. C'est en tout cas la seule manière de rendre compte de l'exemple que nous avons étudié, puisque dans ce cas, l'introduction d'un acteur avec des règles d'intervention précises a complexifié le processus "politique" tout en produisant les connaissances qui ont contribué à le rendre plus viable. Mais au-delà de cet exemple, si nous avons montré les mécanismes d'influence mutuelle entre processus politique et production de connaissances, c'est parce qu'une telle approche nous semble renouveler le point de vue à partir duquel nous pouvons étudier les organisations contemporaines et leurs modes de transformation.