HAL
open science

# How can performativity contribute to management and organization research? Theoretical perspectives and analytical framework

Franck Aggeri

## To cite this version:

Franck Aggeri. How can performativity contribute to management and organization research? Theoretical perspectives and analytical framework. M@n@gement, 2017, 20 (1), pp.28-69. 10.3917/mana.201.0028 . hal-01609172

**HAL Id: hal-01609172**

**https://minesparis-psl.hal.science/hal-01609172v1**

Submitted on 5 Oct 2017

**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.

**M@n@gement**
2017, vol. 20(1): 28-69

# Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations
## *Mise en perspective théorique et cadre d'analyse*

Franck Aggeri

**Franck Aggeri**
MINES ParisTech - PSL Research Institute, CGS-i3, UMR 9217
franck.aggeri@mines-paristech.fr

**Résumé.** La problématique de la performativité renverse la perspective classique en sciences sociales : il s'agit moins de décrire une réalité préexistante que de comprendre comment la réalité est produite par des interventions intentionnelles. Toutefois, le lien entre intervention et performativité n'a rien d'automatique et cette approche invite, au contraire, à s'intéresser aux conditions pragmatiques qui permettent de construire cette performation.
Dans cette perspective, cet article vise un triple objectif. Il élargit tout d'abord le champ de la performativité, structuré autour de trois approches dominantes (dites austinienne, callonienne et butlérienne), à des travaux moins connus sur les actes d'écriture et de calcul. Il propose ensuite une mise en perspective des travaux sur la performativité par rapport à deux autres courants de recherche en sciences sociales et dans les organisations qui, sans utiliser le terme de performativité, présentent de fortes similitudes sur le plan théorique et méthodologique : les approches foucaldiennes et les approches des organisations par les instruments.
A partir des concepts introduits, l'article propose enfin un cadre d'analyse des processus de performation dans les organisations qui articule trois niveaux d'analyse : l'étude, à un niveau élémentaire, des actes de langage oraux, de calcul et d'écriture organisés autour d'activités instrumentées ; leur insertion dans des dispositifs de management qui leur donnent du sens et contribuent à les cadrer ; la mise en perspective de ces dispositifs dans les transformations historiques des formes de gouvernementalité. Ce cadre d'analyse est mobilisé sur le cas du projet automobile L, objet d'une recherche-intervention, dans lequel une situation de crise, caractérisée par un désalignement entre les actes élémentaires étudiés et le dispositif de management mis en place par l'entreprise, a pu être étudiée. Ce cas illustre un phénomène plus général où les dispositifs de management produisent des effets pervers sur la dynamique des compétences et sur l'adhésion des individus à de tels projets collectifs et expliquent l'infélicité de certains actes performatifs.

**Mots-clefs:** performativité, instrument de gestion, dispositif, gouvernementalité, recherches critiques en management.

## INTRODUCTION

La performativité est un concept en vogue en sciences sociales. Il est massivement mobilisé depuis les travaux séminaux du philosophe et linguiste John Langford Austin dans des domaines aussi variés que la linguistique, la philosophie du langage et des sciences, la sociologie, la théorie des organisations, le management, la communication, etc. D'une façon générale, ce concept renvoie à la capacité de certains énoncés délibérés à changer la réalité et les pratiques qu'ils désignent. La performativité se distingue, sur le plan épistémologique, des travaux classiques de philosophie des sciences qui considèrent que le rôle du langage (naturel, scientifique ou managérial) est de décrire une réalité objective qui aurait une existence en soi (Hacking, 1983). A l'inverse de cette conception classique, l'orientation performative invite à considérer l'action non pas seulement dans ses principes (dimension ostensive) mais dans ses pratiques (dimension performative) (Latour, 1984). Elle considère que la réalité est une construction qui se fonde sur des interventions concrètes et situées, médiatisées par des instruments.

Dans un livre récent, Fabian Muniesa évoque un tournant performatif en sciences sociales qu'il caractérise comme une « atmosphère intellectuelle » fondée sur une « orientation pragmatique » dirigée vers l'étude de pratiques situées (d'intervention et de faire) qui transforment la réalité, plus qu'un ensemble cohérent de travaux sur le plan épistémologique et théorique (Muniesa, 2014).

Ce tournant performatif touche, à son tour, les recherches en management et sur les organisations comme l'attestent plusieurs revues de littérature récentes qui mettent en évidence de premières appropriations créatives du concept (Cabantous, et al., 2015; Gond, et al., 2015; Guérard, et al., 2013; Spicer, et al., 2009).

Trois perspectives principales sur la performativité sont couramment discutées dans la littérature[1] et [2] : l'approche, dite austinienne, fondée sur des travaux en linguistique, s'intéresse à l'étude des actes de langage dans les organisations (Austin, 1962) ; elle a fortement influencé les travaux sur la communication dans les organisations (Cooren, 2004; Cooren, 2014; Fauré & Gramaccia, 2006; Fauré, et al., 2010); l'approche callonienne, d'inspiration sociologique, met l'accent sur les processus de performation par lesquels des théories économiques transforment les activités marchandes et l'organisation des marchés concrets par le biais d'agencements (Callon, 2007; Callon, et al., 2013); enfin, l'approche butlérienne, d'esprit foucaldien, s'intéresse plus spécifiquement aux processus de subjectivation à travers lesquels des individus ou des groupes acquièrent une identité par la répétition d'actes performatifs (Butler, 1997; Butler, 2010).

A côté de ces trois perspectives, aujourd'hui bien connues, sur lesquelles nous revenons dans la première partie et dont nous interrogeons le potentiel critique et les points de convergence, l'objectif de cet article est triple :

1. C'est notamment ce qui ressort d'une revue de littérature récente issue d'une méta-analyse dans le domaine des organisations et du management (Gond, et al., 2015).
2. Une autre perspective, dite « anti-performative », est également répandue dans le domaine des recherches critiques en management. Cependant, et comme nous le verrons dans la première partie, elle se fonde sur une interprétation restrictive et discutable du concept de performativité, très éloignée de celle des travaux fondateurs d'Austin, qui nous a conduit à l'écarter de notre analyse.

- Il s'agit tout d'abord d'élargir le cadre de la performativité à deux types de travaux particulièrement pertinents pour l'étude des actes élémentaires de gestion et d'organisation : l'étude des actes de calcul (Fauré & Gramaccia, 2006; Fauré, et al., 2010) et actes d'écriture (Fraenkel, 2006; Fraenkel, 2007; Cooren, 2004), qui constituent, selon nous, à côté des actes oraux, les trois actes élémentaires de la performativité ;

- Il s'agit ensuite de mettre en perspective les relations et complémentarités éventuelles de la performativité avec deux approches critiques du management qui présentent des complémentarités sur le plan théorique, méthodologique et épistémologique : les études foucaldiennes sur les dispositifs et la gouvernementalité (Foucault, et al., 1991; Hatchuel, et al., 2005; Mc Kinlay & Starkey, 1998) et les approches de l'organisation par les outils et les instruments (Aggeri & Labatut, 2010; Berry, 1983; Hatchuel & Weil, 1992; Lascoumes & Le Galès, 2005; Miller & O'Leary, 2007; Moisdon, 1997).

- A partir de ce cadrage et des concepts présentés, nous proposons un cadre d'analyse pour étudier les processus de performation dans les organisations. En effet, il nous semble qu'il manque un cadre théorique intégrateur pour étudier de tels processus. Nous établirons ce cadre autour du triptyque : actes élémentaires de gestion/dispositifs de management/ gouvernementalité. Nous mettons en évidence que les activités concrètes s'articulent autour de trois actes élémentaires de langage (actes oraux, de calcul et d'écriture) qui sont mobilisés pour transformer la réalité ou bien pour préparer des prises de décision ultérieures. Nous montrons la complémentarité entre ces trois actes élémentaires en situation et leur articulation dans des séquences de décisions et d'événements. A travers le concept de dispositif de management, inspiré des travaux de Foucault, nous mettons en évidence que la production de dispositifs participe à la production des conditions de félicité (ou d'infélicité) de ces actes élémentaires. Ce sont ces dispositifs, expliquons-nous, qui visent à cadrer, à donner un sens et une finalité aux actes élémentaires et permettent de les associer les uns aux autres dans des ensembles performatifs. Nous montrons enfin que les caractéristiques des dispositifs et des actes performatifs s'intègrent, plus largement, dans des formes de gouvernementalité dont les caractéristiques ont profondément évolué dans les organisations au cours des dernières décennies.

Ce cadre d'analyse est ensuite mobilisé sur le cas du projet automobile L qui a fait l'objet d'une recherche-intervention au cours duquel une crise, caractérisée par un désalignement entre les actes élémentaires étudiés et le dispositif de management mis en place par l'entreprise, a pu être étudiée en situation. Ce cas illustre un phénomène plus général où les dispositifs de management produisent des effets pervers sur la dynamique des compétences et sur le sentiment d'adhésion des individus à de tels projets collectifs et expliquent l'infélicité de certains actes performatifs.

## LE CADRE DE LA PERFORMATIVITE : PERSPECTIVES CLASSIQUES ET ELARGISSEMENTS

### LES PERSPECTIVES CLASSIQUES DE LA PERFORMATIVITÉ

L'utilisation du cadre de la performativité constitue un tournant pour les recherches critiques en management et, plus largement, pour celles qui s'interrogent de façon réflexive sur l'activité managériale et ses effets.

Plutôt qu'une analyse externe des rapports de domination et de pouvoir au sein des organisations et des entreprises, la performativité invite à considérer les micro-pratiques et les tactiques d'intervention visant à subvertir le système managérial de l'intérieur (Spicer, et al., 2009). Cette nouvelle interprétation de la performativité prend nettement ses distances avec l'approche de « l'anti-performativité » proposée par des chercheurs critiques en management (Fournier & Grey, 2000; Grey & Wilmott, 2005). Inspirée des réflexions de Jean-François Lyotard dans la «condition post-moderne»[3] , l'anti-performativité assimile, de façon discutable, la performativité avec la quête permanente dans nos sociétés modernes d'une performance accrue. A cette aune, la performativité correspond donc à un projet de rationalisation dont il s'agit de dénoncer les subterfuges et les effets de domination. Plusieurs auteurs, notamment dans le courant des recherches critiques en management, ont critiqué cette interprétation restrictive et orientée de la performativité (Spicer, et al. 2009; Spicer & Alvesson, 2012). Ils soulignent, à juste titre, que la performativité s'intéresse à un phénomène beaucoup plus général que la recherche d'efficacité mais bien à tous les actes délibérés qui transforment le réel, y compris ceux qui sont menés pour combattre les projets de rationalisation conduits par les entreprises. Il y aurait donc un contresens dans l'utilisation que ces auteurs font du terme en sous-estimant son potentiel critique. Aussi, dans la suite de l'article, nous ne discuterons pas davantage cette approche de l'anti-performativité qui nous semble effectivement contradictoire avec les autres approches de la performativité.

Trois perspectives principales sur la performativité sont généralement discutées dans le domaine des sciences sociales. Examinons tour à tour ces trois perspectives et leur potentiel pour les recherches en management et sur les organisations.

*La perspective austinienne*

La plus ancienne et la mieux connue peut être qualifiée d'austinienne, du nom de l'inventeur du concept de performativité : le philosophe et linguiste John Langford Austin. Dans son ouvrage séminal « *How to do things with words* », paru en 1962, en rupture avec les théories analytiques du langage qui ne considéraient que les propriétés logiques et formelles du langage, Austin propose un changement de perspective : le langage ordinaire, explique-t-il, ne sert pas uniquement à décrire des choses ou à dire la vérité, il sert à transformer la réalité, à la « performer ». A côté d'actes de langage constatifs, il identifie une autre catégorie d'actes, dits performatifs, qui font advenir la réalité. Lorsque le juge déclare que la séance est ouverte, il ne décrit pas une réalité qui préexisterait. Au contraire, par ces mots, il transforme la réalité : la séance peut effectivement démarrer. Evidemment, un tel acte de langage n'est performatif que sous des conditions très précises, dites de « félicité ». Si le juge prononçait une telle phrase dans un lieu inapproprié ou bien si quelqu'un d'autre qu'un juge habilité l'avait fait, rien n'adviendrait. L'acte performatif dépend donc de conditions sociales et de l'institution d'un dispositif finalisé (une salle d'audience où différentes personnes sont réunies dans le cadre d'un procès qui lui-même s'inscrit dans un système juridique plus large) dont la légitimité est reconnue par tous (locuteurs et interlocuteurs).

3. Comme le rappelle justement Fabian Muniesa dans son livre the *provoked economy*, la mobilisation de Lyotard est d'autant plus contestable que celui-ci ne se réfère à la performativité dans la *condition post-moderne* que dans une note de bas de page, par ailleurs suffisamment ambiguë, pour avoir fait l'objet d'interprétations contradictoires (Lyotard, 1979).

Les thèses d'Austin ont connu, dès les années 60, un retentissement considérable. Fortement inspiré par la philosophie pragmatique, Austin ouvre la voie, à travers cette approche, à une analyse située et pratique du langage ordinaire.

Dans le domaine des recherches en communication, tout un courant de recherche a montré l'intérêt de l'approche pragmatique du langage pour l'analyse organisationnelle, en s'intéressant, sous certaines conditions de félicité, aux propriétés organisantes du langage oral et écrit (Cooren, 2014; Fauré & Gramaccia, 2006; Fauré, et al., 2010; Taylor, 1993).

Mais les thèses d'Austin ont également suscité de nombreuses critiques. Pierre Bourdieu a critiqué le manque d'attention d'Austin à la production des « conditions de félicité », notamment aux conditions sociales (Bourdieu, 1977). Pour leur part, Derrida et Searle, ont mis en évidence que la performativité des actes de langage ne tient pas seulement à leurs propriétés intrinsèques ou aux conditions de félicité mais également à leur répétition, leur itération dans le temps (Derrida, 1979; Searle, 1969). Ainsi, lorsque des énoncés sont répétés de façon rituelle, leur sens se fixe progressivement pour acquérir une capacité performative. Ainsi, pour reprendre l'exemple de la phrase prononcée par le juge, c'est parce qu'elle a été répétée des dizaines de milliers de fois dans des circonstances similaires, que son énoncé ne produit aucune ambiguïté et qu'il provoque bien l'effet désiré. Comme nous le verrons plus loin, partant d'Austin, certains auteurs ont cherché à élargir la problématique des actes de langage à d'autres actes (actes d'écriture et de calcul) que les actes oraux.

*La perspective callonienne*

La perspective callonnienne est plus récente. Elle a été présentée pour la première fois en 1998 dans un ouvrage collectif coordonné par Michel Callon (*The laws of the market*) puis approfondie dans différents livres et articles produits par un collectif de chercheurs en sociologie économique (Callon & Muniesa, 2005; Callon et al., 2013; Muniesa, et al., 2007). Callon est, à l'origine, un sociologue de sciences et de l'innovation. Il développe alors, avec Bruno Latour, une approche pragmatique de la sociologie des sciences où ils étudient la science « en train de se faire » plutôt que la science déjà faite. Dans leur approche, la science n'est pas cet édifice déjà constitué, et fondé sur de grands principes et règles logiques, mais un ensemble hétérogène de pratiques et de bricolage construits par expérimentations successives et par l'extension de réseaux d'actants, constitués d'humains et de non humains. Ce courant a donné lieu à la formulation de la théorie de l'acteur-réseau qui stipule un principe de non séparabilité entre humains et non humains dans l'action (Callon, 1984; Latour, 1987).

Dans cette perspective, Callon s'interroge sur les conditions dans lesquelles une théorie scientifique, repérable sous la forme d'une série d'énoncés, devient performative. Dans la lignée des travaux ouverts par Andrew Pickering ou Ian Hacking, il s'interroge sur la capacité des théories à transformer la réalité dans un sens conforme à leurs prédictions (Hacking, 1983; Pickering, 1995). Son terrain d'étude privilégié est la théorie économique qui a comme caractéristique de se présenter comme

une science naturelle, visant à décrire une réalité objective[4] . A l'inverse de cette vision héroïque, Callon montre que la théorie économique vise à performer le réel par la médiation d'agencements sociotechniques qui dotent les énoncés théoriques d'une puissance performative (Callon, 2007 ; Callon, 2013). C'est là l'apport théorique majeur de cette approche. Ce déplacement conduit à intégrer les dimensions matérielles, et notamment l'instrumentation (modèles, infrastructures, outils, objets) dans l'analyse. Inspirée de la théorie de l'acteur-réseau, la notion « d'agence de calcul ou de qualcul » souligne ainsi que les agents économiques sont équipés de modèles et d'instruments[5] et, qu'à ce titre, ils forment un ensemble inséparable (Callon, 2013).

Dans un livre récent sur la sociologie des agencements marchands, Michel Callon précise son point de vue en indiquant que l'étude de ce qu'il appelle « agencements marchands » est le point d'entrée pour étudier aussi bien la performation des théories en pratique que la production de biens singularisés et l'organisation de la rencontre entre offre et demande. Par agencement marchand, il désigne les « *modalités de cadrage des activités marchandes, les sites où ils sont opérés, les cadres spatio-temporels qu'ils dessinent, les matériaux mobilisés, les formes de savoirs et d'instruments mis en œuvre et la morphologie des réseaux d'interdépendances entre les sites* » (Callon, 2013: 439).

Ce courant commence à donner lieu à des développements dans le domaine du management et des organisations à travers des travaux sur les processus de *valuation* de la performance (Guérard, et al., 2013; Orlikowski & Scott, 2014), des pratiques managériales issues du choix rationnel (Cabantous & Gond, 2011) ou de la performativité des modes managériales (Abrahamson, et al., 2016).

*La perspective butlerienne*

La perspective butlerienne, issue des travaux de Judith Butler, se situe davantage dans la lignée des travaux de Michel Foucault. Elle étudie comment des catégories sociales et des identités tenues pour acquises (comme le genre par exemple), sont historiquement construites par la répétition d'actes de langage et de pratiques qui transforment la signification que se font les individus d'eux-mêmes (Butler, 1997, 2010). Ce sont les processus de subjectivation qui l'intéressent en particulier. Elle cherche à mettre en évidence des mécanismes de performation invisibles, bien qu'omniprésents, qui gouvernent les individus à leur insu. En révélant ces mécanismes, elle cherche à doter ces acteurs de capacités réflexives et de moyens de critiquer ces mécanismes, voire de les subvertir de l'intérieur.

Les perspectives ouvertes par ces travaux dans le domaine du management commencent à être explorées dans la mesure où les formes contemporaines de management visent précisément à jouer sur ces mécanismes de subjectivation et d'autodiscipline sous couvert d'un discours sur l'autonomie et la libération (Harding, 2003; Harding, et al., 2011).

4. La question n'est, à vrai dire, pas tout à fait nouvelle. La vision naturaliste de l'économie et instrumentaliste des techniques associées, comme la comptabilité, avait déjà été critiquée par Max Weber qui rappelait que la comptabilité ne se contente pas d'enregistrer l'accroissement du capital mais l'instaure (Weber, 1971). On trouve une thèse similaire chez Berger et Luckmann qui rappellent que les théories explicites – notamment économiques – ont notamment pour fonction de légitimer les conduites institutionnalisées (Berger & Luckmann, 1966). Elles constituent un cadre de référence pour ces conduites et participent ainsi à leur institutionnalisation.

5. Ces instruments incluent notamment toutes les techniques managériales qui contribuent à (marketing, comptabilité, calcul économique, etc.). le marché

*Traits communs et potentiel critique associé à ces trois perspectives*

Au-delà de ces différences, ces trois perspectives partagent un certain nombre de traits communs. En premier lieu, elles privilégient l'analyse concrète d'actes de langage et des effets liés à leur répétition et la construction des « conditions de félicité » qui les rendent performatifs. Dans cette perspective, la performativité est considérée comme une énigme qu'il s'agit d'expliquer : pourquoi certains énoncés, dans certaines conditions spécifiques, produisent-ils des effets alors que d'autres échouent à y parvenir ? Comment parviennent-ils à générer des effets identifiables quelle que soit l'identité du locuteur et de l'interlocuteur ? Quelles interventions spécifiques permettent de construire les fameuses conditions de félicité ?

En second lieu, la performation comme processus est indissociable d'une intervention intentionnelle. Comme le rappelle Benveniste, l'acte performatif n'a de sens que s'il peut être authentifié comme acte (Benveniste, 1966). Cela exclut du champ d'analyse toutes les actions non intentionnelles qui peuvent, pourtant, produire des effets involontaires.

En troisième lieu, ces approches sont porteuses d'une démarche critique. Elles partagent une critique des théories naturalistes de la représentation qui considèrent que la réalité existe en soi et qu'elle pourrait faire l'objet d'une description objective. Chez Austin, la performativité s'oppose aux théories formelles du langage qui s'intéressent aux propriétés logiques du langage formel. Chez Callon, la performativité s'oppose à une vision traditionnelle de la philosophie des sciences où celles-ci ont pour but de représenter la réalité. Chez Butler, il s'agit de s'inscrire en faux contre une représentation naturalisée du genre et de l'identité. Ces travaux invitent à une forme de critique réflexive où les catégories et routines tenues pour acquises sont questionnées en mettant en évidence des processus de performatifs tellement ancrés qu'ils en deviennent invisibles. La critique a chez eux une dimension réflexive : il s'agit moins de dénoncer des discours que de comprendre pourquoi et comment le management ou des groupes sociaux produisent (ou non), par leurs interventions, des effets sur d'autres ou sur eux-mêmes.

Ce que les approches sur la performativité invitent à engager, c'est donc un changement de perspective : il s'agit d'étudier de l'intérieur, les micro-pratiques (les actes performatifs), leur agencement dans des dispositifs, d'identifier les effets concrets que leur répétition produisent. Cette analyse a pour but de mettre en évidence les mécanismes qui font que certains actes de parole, d'écriture ou de calcul transforment la réalité alors que d'autres échouent à y parvenir. Partant des effets produits par des actes élémentaires, il s'agit de mener une enquête, de tirer les fils qui reconstituent les conditions de félicité (ou d'infélicité) de tels actes. Cette enquête vise à mettre au jour les dispositifs finalisés qui cadrent et donnent du sens aux actes élémentaires mais elle vise également à identifier les conditions sociales, cognitives ou institutionnelles qui peuvent influencer l'action collective. Ainsi, les dimensions sociologiques ou institutionnelles de l'action ne disparaissent pas mais elles sont saisies par le « bas », à partir de l'observation concrète de pratiques situées et des effets que le chercheur parvient à leur attribuer dans l'analyse de certains cours d'action.

Comme le rappelle Austin, l'analyse des échecs des actes performatifs est aussi importante que celle des réussites (Dumez, 2014). Cette remarque vaut particulièrement pour le management, où la profusion des discours ne conduit pas toujours, loin de là, à des transformations concrètes. Mais la performativité du management a une autre dimension : les transformations peuvent parfois échouer parce qu'elles rencontrent des résistances et des contestations. Etre en capacité de résister, de produire des contestations elles-mêmes performatives, suppose de mettre en évidence les failles des raisonnements et des processus managériaux aussi bien que les mécanismes par lesquels un processus de performation est possible.

Ce changement de perspective a des conséquences non seulement théoriques mais également épistémologiques et méthodologiques. Ce ne sont plus les mêmes objets qu'il s'agit d'étudier, ni les mêmes méthodes d'observation et d'enquête à mener. Il s'agit notamment, dans une perspective foucaldienne, de porter une attention plus grande à tous les processus managériaux silencieux, en apparence neutres et anodins, qui formatent, orientent et guident les conduites des acteurs vers des fins assignées.

## ACTES D'ÉCRITURE ET ACTES DE CALCUL

Dans les organisations, les managers et les acteurs opérationnels ne se contentent pas de parler : ils écrivent, et plus encore, ils calculent. C'est à ces deux autres actes élémentaires (actes d'écriture et de calcul) que nous allons nous intéresser à présent en discutant deux séries de travaux moins connus que les précédents.

### *Les actes d'écriture*

Comme le rappelle la linguiste Béatrice Fraenkel, John Austin n'a jamais vraiment théorisé l'acte d'écriture (Fraenkel, 2006; Fraenkel, 2007). Pour lui, l'acte de langage par excellence était un acte oral dans le cadre d'un face-à-face. Il scrutait avec attention le locuteur, le pronom employé, le verbe, etc. Or tous ces attributs perdent de leur importance dans les actes écrits. Pour résoudre le problème, Austin a proposé un système d'équivalence entre oral et écrit, en faisant en sorte d'assimiler l'écrit à l'oral, en faisant jouer par exemple à la signature l'équivalent de la fonction du locuteur pour authentifier un auteur.

Lorsqu'il évoque les actes écrits, Austin se réfère au droit qui constitue la matrice à partir de laquelle il pense la performativité. Les actes juridiques, hautement formalisés et explicites lui fournissent un rôle de modèle pour penser la performativité du langage ordinaire. Quand il examine les échecs possibles des énoncés performatifs, Austin déroule une méthode d'analyse inspirée du Droit (analyse des vices de formes, de consentement, de procédure). Le paradoxe que soulève Fraenkel est que, chez Austin, les actes écrits juridiques constituent le modèle performatif mais leur caractère écrit ne doit pas compter.

S'appuyant sur une analyse précise des actes d'écriture dans le droit, elle défend, au contraire, une spécificité des actes d'écriture[6] . Elle met en évidence que l'acte écrit juridique est inséré dans un système de chaînes d'écriture, de personnes habilitées et de signes de validation.

6. Son analyse rejoint celle de François Cooren qui souligne l'autonomie de l'activité d'écriture et ses effets propres au sein des arrangements organisationnels, phénomène qu'il qualifie d'*agence textuelle* et qu'il propose d'étudier comme objet d'étude spécifique dans les recherches sur les organisations (Cooren, 2004).

L'ensemble de ces éléments permet l'authentification de l'acte juridique. Cette chaîne d'écriture correspond à la métaphore du roman collectif proposée par Ronald Dworkin qui analyse le travail du juge comme devant rester cohérent avec l'ensemble des décisions passées (jurisprudence) mais aussi servir au mieux le roman (Dworkin, 1986). L'acte écrit se prête à un travail à plusieurs mains. Enfin, il présente, par ailleurs, un caractère de permanence que n'a pas l'acte oral. L'inscription appelle la réinscription, la lecture, la relecture, explique-t-elle. Contrairement à la promesse orale qui peut être une parole en l'air, l'acte juridique écrit crée des obligations mais aussi des droits qui peuvent être différés dans le temps (comme la performativité d'un testament au moment de sa lecture chez le notaire).

Les actes écrits en droit répondent à deux types de règles : des règles primaires d'obligation et règles secondaires de reconnaissance. Les secondes définissent les personnes habilitées, les conditions de mise en forme des actes, etc. Ainsi, ce qui donne une valeur performative à un testament n'est pas seulement l'énonciation des volontés du testataire mais également la mise en forme du notaire (écriture sur un papier à en-tête, dans une forme juridique adéquate, sceau, signatures, enregistrement de l'acte, etc.).

A partir de ces différents éléments, Béatrice Fraenkel plaide pour une ethnographie des actes d'écriture, c'est-à-dire d'une étude concrète de cette activité en situation, afin de mieux comprendre les règles de leur production et les conditions de leur performativité.

*Transposition de l'analyse au management*

Quelle est la portée de cette analyse des actes d'écriture juridiques au management ? Le management, explique Romain Laufer, peut être considéré comme un système quasi-juridique au sens où les langages et les énoncés sont normés par toute une série de règles, procédures, codes, chartes, politiques, stratégies qui en déterminent les conditions d'énoncé et la légitimité (Laufer, 1996). Le rôle des actes écrits est donc ici fondamental dans la légitimation des décisions managériales et de leur performativité.

A cette aune, il est indéniable que nombre d'actes écrits dans les organisations ont les mêmes caractéristiques que les actes juridiques :

- ils résultent de chaînes d'écriture complexes où un acte écrit s'appuie sur toute une série d'actes antérieurs qu'il complète. Comme la jurisprudence, les actes écrits de l'organisation constituent une sorte de roman collectif qui est régulièrement étendu et transformé par les managers ;
- cette production écrite est éminemment collective comme le soulignent les exercices particuliers des rapports d'activité ou de développement durable écrits à plusieurs mains ;
- certains actes écrits produits par des autorités habilitées ont une performativité a priori plus importante que d'autres : ce sont les décisions managériales ;
- les règles de reconnaissance (mise en forme des textes, support, signature, diffusion, archivage, etc.) jouent un rôle essentiel dans la performativité de ces actes.

Dans le système de légitimité et d'autorité des grandes organisations, fondé sur des normes et des règles précises, l'acte d'écriture a un pouvoir supérieur à celui de l'acte oral. Toutefois, tous les actes écrits dans les organisations ont loin d'avoir les mêmes capacités performatives. Certains documents, comme des rapports d'activité ou des rapports RSE, ont des fonctions à la fois constatives et performatives. On ne sait pas vraiment dire à l'avance dans quelle mesure les engagements ont un caractère contraignant ou si on peut les assimiler à des paroles en l'air.

*Les actes de calcul*

D'autres auteurs ont proposé de distinguer, à côté des actes oraux et des actes écrits, une troisième catégorie d'actes de langage : les actes de calcul. Plusieurs auteurs ont souligné, depuis les travaux séminaux de Max Weber, la montée en puissance dans nos sociétés modernes de rationalisations fondées sur le calcul, la rationalité substantielle et la Science. Le rôle de la quantification dans nos sociétés modernes a été particulièrement mis en évidence par Alain Desrosières qui a étudié la naissance de la raison statistique en étudiant la formation historique de techniques de quantification et leurs effets (Desrosières, 1986). Roland Barthes suggère, pour sa part, que la quantification est un exercice rhétorique souvent mobilisé dans la production des mythes contemporains. En réduisant toute qualité à une quantité, cette figure rhétorique prétend comprendre le réel à meilleur marché (Barthes, 1957).

C'est dans ce contexte que Bertrand Fauré et Gino Gramaccia ont proposé une théorie des actes de calcul dans les organisations (Fauré & Gramaccia, 2006). Partant de l'importance des chiffres et des calculs dans la légitimation de certaines activités gestionnaires (comptabilité, contrôle de gestion, calcul économique, etc.), ces auteurs proposent de s'intéresser aux actes de langage énonçant un calcul ou un chiffre.

Plus précisément, ils désignent « *l'acte de calcul comme un énoncé performatif destiné à la fois à accomplir un acte (c'est son objectif illocutoire selon Austin) et, à travers la proposition chiffrée qu'il exprime, à dire quelque chose de vrai ou de faux en relation à un fait constaté susceptible d'être analysé au moyen d'un calcul. Les actes de calcul sont au contraire les instruments de stratégies pragmatiques susceptibles de réussir ou d'échouer.* »

Plus loin, ils précisent : « *Parler de productivité, de compétitivité, de rentabilité n'a de sens qu'en référence à des chiffres, et ces chiffres permettent à ceux qui les énoncent de pouvoir, légitimement et sous des apparences objectives, tenir les discours, les raisonnements et les justifications associés à ces notions. Les cadres d'interprétation, d'explication et de justification des chiffres varient selon la position qu'occupent ceux qui les énoncent dans le système de relations et de rapports qui constituent l'ordre socia*l. »

Dans leur approche, l'acte de calcul ne se limite pas à la réalisation d'opérations chiffrées ; il englobe également les discussions produites autour de la présentation des chiffres et du raisonnement ayant abouti au résultat calculé. L'acte de calcul est donc une sous-catégorie particulière d'acte de langage qui est fortement instrumenté et cadré par le calcul. Il répond donc à un régime particulier d'argumentation qui diffère d'autres

actes de langage moins cadrés que nous appellerons actes de langage oraux ou actes oraux. Quand il est performatif, l'acte de calcul nourrit, à son tour, des actes écrits qui entérinent l'argumentation chiffrée dans un récit ou un contrat.

Ainsi, ce qui est visé dans l'analyse des actes de calcul, est d'étudier leur capacité performative dans un processus d'argumentation, leur pouvoir à structurer les débats et fonder des prises de décision en particulier.

On voit ainsi que les trois types d'actes élémentaires (oraux, calcul, écriture) ne s'opposent pas les uns aux autres. Dans les pratiques managériales, ils sont souvent combinés pour maximiser les effets visés. Ainsi, les actes de calcul s'inscrivent dans des processus dialogiques où interviennent d'autres actes (discours, notes de direction, règlements, etc.) visant à cadrer les conditions d'interaction des actes de calcul.

L'objectif de cet article est de montrer la fécondité d'articuler ces trois actes élémentaires dans l'analyse empirique des situations de gestion à la fois pour mieux saisir les processus de performation dans les organisations et pour identifier des situations problématiques à partir desquelles une enquête sur la production des conditions de félicité peut être engagée.

## LES APPORTS DES ETUDES FOUCALDIENNES ET DES TRAVAUX SUR LES INSTRUMENTS DE GESTION AUX PERSPECTIVES SUR LA PERFORMATIVITE

Si l'analyse de ces trois actes élémentaires, de leurs interactions et interdépendances constitue un point d'entrée pour l'étude de situations de gestion, elle ne saurait constituer une fin en soi. Comme nous l'avons indiqué à propos des critiques d'Austin, l'analyse des actes performatifs ne peut se passer de celle des conditions de félicité. En d'autres termes, une fois des actes performatifs sélectionnés, une fois étudié leur performation concrète, il s'agit ensuite de tirer les fils de l'enquête pour mettre à jour ces conditions de félicité.

Pour aller plus loin, il est nécessaire de compléter le cadre d'analyse en mobilisant des concepts et des travaux qui aident précisément à mettre en lumière ces conditions de félicité. A cet égard, deux courants de recherche nous paraissent particulièrement utiles dans la mesure où ils s'intéressent, sous d'autres appellations (études des effets et des pratiques), à la question de la performativité : l'approche par les instruments et les approches foucaldiennes sur les dispositifs et la gouvernementalité. L'intérêt de ces deux approches est de s'intéresser non seulement aux micro-pratiques et à leurs effets, mais de les relier à des stratégies ou des formes de gouvernement qui s'inscrivent dans des mouvements de rationalisation historiques.

*Les approches par les instruments*

Dans une veine plus wébérienne ou foucaldienne, les formes modernes de gouvernementalité sont indissociables d'une prolifération d'outils et d'instruments qui constituent des technologies de gestion, plus ou moins visibles et néanmoins structurantes (Foucault, 2001). Les

approches dites « par les instruments »[7] opèrent ainsi un renversement de perspective par rapport à l'approche classique de la gestion ou de l'action publique : ce n'est plus la décision stratégique ou politique qui est première, mais la conception et l'utilisation d'instruments qui structurent l'action collective.

On trouve chez Foucault l'idée que les formes modernes d'organisation et de gouvernement s'appuient, pour agir à distance, sur des technologies de gouvernement et des instruments. Cette remarque vaut évidemment pour le management où prolifèrent toutes sortes d'outils et instruments de gestion visant à guider les conduites des acteurs vers des fins assignées. Comme le rappelle Michel Berry dans un essai célèbre intitulé une « technologie invisible », cette production continue d'outils s'accompagne d'usages et d'effets inattendus (Berry, 1983). Ainsi, la performativité de ces pratiques instrumentées ne ressemble en rien à ce que la rationalité instrumentale tend à indiquer. Loin d'être des auxiliaires neutres du pouvoir, ces instruments en action construisent les pratiques, voire imposent leur propre logique aux acteurs qui s'en saisissent à l'instar de ces indicateurs de performance financière qui obsèdent tant les managers.

L'importance de cette activité d'instrumentation permet de comprendre le management : ils sont vus par en dessous, depuis la salle des machines. Selon cet angle, les instruments acquièrent une certaine autonomie, ils produisent des effets propres, ils engendrent des usages détournés qui échappent aux desseins de leurs concepteurs. Cette tradition de recherche, qui bénéficie d'un regain de popularité dans le domaine de la gestion et de l'action publique (Halpern, et al., 2014; Hatchuel et al., 2005; Lascoumes & Le Galès, 2004; Mc Kinlay & Starkey, 1998; Pezet, 2004), a des racines anciennes. Max Weber indiquait, dès la fin du XIXème siècle, que la comptabilité constituait le cœur de la rationalisation capitaliste en contribuant à former notre perception de la réalité économique : l'analyse critique de la comptabilité apparaissait comme une technologie économique (Chiapello & Gilbert, 2013). Depuis plus de quarante ans, toute une série de travaux de recherche en gestion a été engagée, en France comme au Royaume-Uni, pour étudier le rôle de l'instrumentation gestionnaire dans la conduite de l'action collective (Aggeri & Labatut, 2010; De Vaujany, 2005; Miller & O'Leary, 2007; Miller & Power, 2013; Moisdon, 1997).

Cet autre regard sur les processus de performation à partir de micro-pratiques instrumentées permet de révéler des mécanismes gestionnaires que les discours managériaux tendent à masquer. L'autonomie des instruments éclaire les processus de performation sous un angle différent : elle conduit à déplacer l'attention des discours ou décisions stratégiques vers les chaînes de médiation s'appuyant sur des instruments qui déforment les décisions initiales et produisent des effets propres, souvent inattendus.

L'une des pistes pour intégrer ces recherches sur les instruments aux travaux sur la performativité est d'analyser les actes élémentaires oraux, de calcul et d'écriture produits autour et à partir de ces instruments dans le cadre de processus dialogiques.

7. Dans la littérature, outils et instruments de gestion sont souvent utilisés de façon interchangeable. Pour notre part, nous faisons une distinction entre les deux concepts. Selon la définition proposée par Jean-Claude Moisdon, un outil de gestion se matérialise sous la forme d'un artefact doté d'un substrat technique (modèle, indicateur, base de données, organigramme, liste, etc.) mais, en tant qu'objet finalisé, il se fonde sur une philosophie gestionnaire et incorpore également une vision simplifiée des relations organisationnelles (Moisdon, 1997). L'outil de gestion renvoie cependant à l'image modeste d'un artisan-manager qui l'utilise pour conduire son action. Même si elle est très populaire chez les managers, cette image ne nous semble pas refléter leurs usages politiques et stratégiques de l'instrumentation gestionnaire. C'est la raison pour laquelle nous lui préférons la notion d'instrument de gestion qui rappelle, à l'instar du langage courant, que l'instrument est au service d'une stratégie et qu'il vise à diriger les conduites, éventuellement contre leur gré (Aggeri & Labatut, 2010). Nous réserverons la notion d'instrumentation aux savoirs et pratiques produits à partir de l'usage des instruments.

Lorsque ces actes sont répétés sous forme de modèles d'action identifiables (*patterns*), ils deviennent des micro-routines organisationnelles dont plusieurs travaux contemporains cherchent à étudier les dimensions performatives et génératives (Aggeri & Labatut, 2012; Feldman & Pentland, 2003).

*Dispositifs et gouvernementalité : présentation de deux concepts foucaldiens*

Dès l'histoire de la Folie à l'âge classique, sa thèse soutenue en 1961, Michel Foucault cherche à dénaturaliser les concepts et catégories tenues comme acquises comme la folie, comme il le fera plus tard avec la prison ou la sexualité. Il montre que l'enfermement des fous dans des asiles est un phénomène historique récent indissociable de la médicalisation de la folie (Foucault, 1972). Autrement dit, il met en évidence comment le savoir médical transforme le langage sur la folie en rapport à une normalité scientifiquement construite et construit de nouvelles formes de performativité qui n'existaient pas auparavant. A la manière d'Austin ou de Max Weber, Foucault ne considère pas la vérité comme un critère universel et anhistorique. Il montre, au contraire, comment des propositions sont tenues pour vraies dans le cadre de régimes de vérité, historiquement situées et fondées sur des savoirs particuliers.

Chez Foucault, le rôle du langage, et plus généralement des savoirs, est central dans l'émergence de nouvelles formes de gouvernementalité. Foucault est l'un de ceux qui a permis de réconcilier l'analyse des micro-pratiques avec une analyse historique des rationalisations. Il est également dans les trois tomes de l'*Histoire de la sexualité* l'analyste des processus de subjectivation à travers lesquels des individus deviennent des sujets agissants qui s'imposent une discipline (Foucault 1976, 1980, 1984). On retrouve ces différents éléments dans les travaux de Judith Butler sur la construction d'une identité qu'elle étudie à la fois sur le plan des micro-pratiques et dans un cadre historicisé.

Chez Foucault, le dispositif devient, dans les années 70, ce concept clé qui est utilisé pour analyser la formation historique d'éléments hétérogènes, discursifs et non discursifs, en vue d'une finalité stratégique (Foucault, 1994). Comme dans son sens étymologique de *dispositio*, le dispositif chez Foucault désigne à la fois le fait de disposer les éléments en vue d'une finalité mais également d'agencer les arguments de façon à les rendre intelligibles, dans le cadre d'une démarche rhétorique.

Le dispositif foucaldien n'a pas d'emblée la cohérence d'un dispositif technique. Il est constitué d'éléments hétérogènes dont l'agencement n'est pas facilement repérable par les acteurs. Ensuite, le dispositif se construit en fonction d'une urgence stratégique, d'une intentionnalité qu'il est possible de repérer. Mais aussitôt conçu, il est susceptible d'acquérir une autonomie relative et échappe au dessein de ses concepteurs car il se construit par interventions et sédimentations successives : il est le produit d'actions distribuées, continues et capillaires.

Les éléments qui constituent le dispositif renvoient à du dit et du non-dit, à des éléments discursifs et socio-matériels, à de l'énonçable et à du visible. Or, entre ces deux derniers termes, il n'y a pas d'isomorphisme mais des « liens de présupposition réciproque », selon la formule de Gilles

Deleuze (Deleuze, 1988). Autrement dit, le visible (les éléments architecturaux, les instruments de mesure, les machines, l'agencement des espaces) n'est pas la traduction d'énoncés stratégiques mais constitue une dimension irréductible de l'action collective. D'où l'importance de ne pas rabattre le dispositif sur les seules dimensions discursives.

Maintenir cette description hétérogène est, à ses yeux, un élément méthodologique central Ainsi, son étude historique des dispositifs disciplinaires s'attache à mettre en évidence tous ces éléments discursifs (règlements, savoirs, règles juridiques, etc.) ou non discursifs (des agencements socio-matériels appelés écoles, casernes, prisons, ateliers, etc.) qui vont progressivement structurer l'émergence d'une société disciplinaire en gouvernant la conduite des individus dans leurs moindres détails.

A partir de la fin des années 70, Foucault s'intéresse moins aux dispositifs disciplinaires qu'aux nouvelles formes de gouvernementalité qui accompagnent le développement de la pensée néolibérale. Dans cette perspective, il s'agit moins de contraindre que d'inciter, d'accompagner, de guider la conduite des individus. A ces nouvelles formes de gouvernementalité, il propose d'étudier les nouveaux dispositifs qui y sont associés.

*Des dispositifs ancrés dans des régimes de gouvernementalité*

Les dispositifs n'émergent pas au hasard. Ils s'inscrivent dans des processus de rationalisation, dans des systèmes de pensée et des stratégies historiquement situés. Dans le domaine du management, Armand Hatchuel et Benoît Weil ont montré que les rationalisations de l'action collective se structurent par vagues successives autour de la diffusion de techniques managériales (Hatchuel & Weil, 1992). Chez Foucault, la gouvernementalité renvoie à ces manières, historiquement situées, de conduire, de gérer et de gouverner s'appuyant sur des technologies de gouvernement particulières (Foucault, et al., 1991; Rose, 1999). Avec le néolibéralisme, Foucault observe la montée en puissance de nouvelles formes de gouvernementalité où l'action est plus distribuée, s'opère davantage sur le registre de l'incitation et de la conduite plutôt que de la contrainte.

Il s'agit ainsi de resituer les dispositifs étudiés dans le cadre plus large de gouvernementalités dans lesquelles ils opèrent et qui leur fournissent les ressources symboliques, matérielles et cognitives utiles à leur exercice. Par exemple, toutes les formes de management ne sont pas également légitimes à toutes les époques. Les techniques managériales post-tayloriennes fonctionnent selon des principes d'incitation, d'autoévaluation et de subjectivation très différents des systèmes tayloriens fondés sur des rapports de prescription établis et sur un strict découpage entre conception et exécution. Elles produisent des formes de *contrainte souple* qui pèsent sur les individus qui sont d'autant plus difficiles à contester par ces derniers qu'elles se présentent sous la forme de démarches participatives qui sont censées participer à leur émancipation et leur épanouissement (Courpasson, 2000).

*Les filiations du dispositif dans les recherches en sciences sociales*

En cherchant bien, il est possible de trouver une filiation entre les travaux de Foucault et ceux de la théorie de l'acteur-réseau. Dans l'un des rares textes où il discute les travaux de Foucault, Bruno Latour souligne ainsi que « *l'avantage de l'analyse de Foucault c'est d'attirer notre attention sur l'ensemble du dispositif qui mobilise, enregistre et assemble* » (Latour, 2006: 50). Dans les travaux plus récents de Michel Callon, ce lien avec l'approche foucaldienne est explicitement discuté. La notion d'assemblage est remplacée par celle d'agencement qui désigne plus explicitement, selon lui, une capacité d'agir[8] . Dans un long article sur les agencements marchands, Callon explicite les similitudes et les différences entre la notion d'agencement et celle de dispositif proposée par Foucault (Callon, 2013). Jugeant le terme de dispositif trop polysémique et ambigu, il suggère de le remplacer par le concept plus neutre de son point de vue d'agencement qu'il emprunte à Gilles Deleuze qui l'avait lui-même formé à partir d'une discussion…du dispositif chez Foucault.

Nous considérons, à l'inverse, que la polysémie du terme de dispositif est, au contraire, très utile pour saisir les dimensions stratégiques et rhétoriques propres à l'action stratégique ou managériale. Le dispositif est certes un agencement mais il vise à produire certains effets. On retrouve ce sens dans le langage courant lorsqu'il est question par exemple de la mise en place d'un dispositif policier ou militaire en vue d'un objectif stratégique précis, par exemple éviter les débordements d'une manifestation). Il s'agit, dans cet exemple, non seulement de déployer des forces et des moyens dans un cadre spatio-temporel donné et de donner des consignes mais également de désamorcer les risques de conflits par des stratégies discursives et argumentatives particulières.

Nous retiendrons de l'analyse de Callon l'importance de l'activité d'agencement dans la conception des dispositifs ainsi que le rôle de cadrage dans les processus de performation. Ainsi, concevoir un dispositif ne consiste pas à agir directement mais à faire agir d'autres, en agençant des éléments humains, discursifs, matériels, instrumentaux de telle sorte qu'ils orientent et cadrent l'action collective en situation.

De façon générale, nous définirons le dispositif comme *l'agencement d'éléments hétérogènes - matériels, cognitifs et discursifs - visant à cadrer et à guider les conduites des gouvernés vers des fins assignées.*

*Transposition au management*

La riche tradition de recherche sur les approches foucaldiennes en management et théorie des organisations propose, depuis plus de trente ans, d'étudier comment un ensemble de micro-pratiques discursives et non discursives construisent l'identité des acteurs, font émerger de nouveaux champs de savoir/pouvoir et de nouvelles pratiques managériales. Dans les travaux anglo-saxons sur la comptabilité, la question centrale porte moins sur les rapports de domination que sur la transformation des sujets en objets gouvernables et calculables, par l'application des technologies de la comptabilité (Miller & Power, 2013).

8. L'analyse de Callon n'est pas sans rappeler le travail séminal de Jacques Girin sur les agencements organisationnels où il soulignait que le rôle du management est d'abord de faire faire à travers ces agencements qui cadrent l'action collective (Girin, 1995).

Les études foucaldiennes ont profondément évolué au fil du temps. Des technologies disciplinaires (atelier, hiérarchie, etc.), l'attention s'est progressivement portée vers l'étude de nouvelles formes de gouvernementalité, les technologies et les instruments qui y sont associés. Ainsi, les nouvelles techniques de subjectivation dans le champ des ressources humaines (coaching, compétences, autoévaluation, etc.) font l'objet de travaux nombreux (Pezet et al., 2007; Townley, 1994). Il en va de même de l'étude des instruments médiateurs qui accompagnent le développement de nouvelles technologies (Miller & O'Leary, 2007.).

Le rapport entre ces recherches et ces travaux sur la performativité sont multiples : ils partagent une orientation pragmatique qui vise à étudier les micro-pratiques, discursives et non discursives, et leurs effets performatifs ; ils s'intéressent à la construction historique de concepts et de catégories et leurs impacts sur les processus de subjectivation. Les travaux foucaldiens introduisent cependant une dimension supplémentaire : ils portent une attention particulière aux technologies, instruments et dispositifs de gestion qui constituent les médias par lesquels une intervention pratique se construit et une performation peut s'opérer.

A la différence de travaux en sciences politiques ou sociologie où l'approche foucaldienne des dispositifs est plus répandue (Beuscat & Peerbaye, 2006), l'utilisation de la notion de dispositif dans les recherches sur les organisations et le management est éloignée de celle suggérée par Foucault (Aggeri, 2014). La notion de dispositif de gestion est souvent employée soit comme synonyme d'outil de gestion, soit comme synonyme d'objet technique. Ces usages s'expliquent probablement à la fois par la méconnaissance des travaux de Foucault et par la polysémie du terme en français. Dans la littérature anglo-saxonne, le terme de dispositif n'a pas d'équivalent. Il a été traduit de façon malheureuse par apparatus ou device qui renvoient, dans le premier cas, à une vision structuraliste de l'action qui est un contresens par rapport à l'approche revendiquée par Foucault, et, dans le second, à un objet technique. Dans son livre consacré aux dispositifs, Giorgio Agamben entretient la confusion en proposant une définition large des dispositifs qui englobent aussi bien des objets techniques (ex. : le téléphone) que des assemblages plus complexes (Agamben, 2007). Ce problème de traduction explique, selon nous, l'infortune relative de cette notion dans la littérature sur les études organisationnelles[9].

Dans la suite de l'article, nous mobiliserons la notion de *dispositif de management* dans le sens évoqué plus haut pour désigner *l'agencement d'éléments hétérogènes – discursifs, cognitifs, matériels – par des managers visant à cadrer, orienter et guider les conduites des subordonnés vers des fins assignées.*

## COMMENT ETUDIER LA PERFORMATIVITE DANS LES ORGANISATIONS ? PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE ET ILLUSTRATION

Forts de ces éléments théoriques, il est à présent possible de proposer un cadre d'analyse des processus de performation dans les

9. Ce risque de quiproquo a été repéré et analysé par Sverre Raffnsoe qui a pris le parti de conserver dans ses articles le terme français de *dispositif* ou *dispositive* pour souligner le sens très particulier de cette notion en français et la conceptualisation spécifique qu'en propose Michel Foucault ainsi que son potentiel pour l'étude critique des organisations (Raffnsoe et al., 2014).

organisations. Nous proposons de structurer un tel cadre autour de trois concepts : les actes élémentaires de langage (oraux, de calcul et d'écriture), les dispositifs de management et la gouvernementalité (voir figure 1). On pourrait en résumer le projet comme l'étude des *processus par lesquels des énoncés managériaux sont performés par les subordonnés par le biais de dispositifs de management*. Dans ce processus de performation, les énoncés managériaux sont produits au cours d'actes de langage et font partie du dispositif de management. Ils visent à agir sur la conduite des subordonnés ou, plus précisément, à cadrer des actes élémentaires de langage situés (oraux, écriture, calcul) réalisés par des subordonnés dont la performation constitue l'objet de l'intervention managériale. Etudier le processus de performation, vise donc à reconstituer la chaîne des interventions qui vont de la production de ces énoncés managériaux jusqu'aux actes élémentaires de langage des subordonnés et comprendre pourquoi ils réussissent ou échouent.

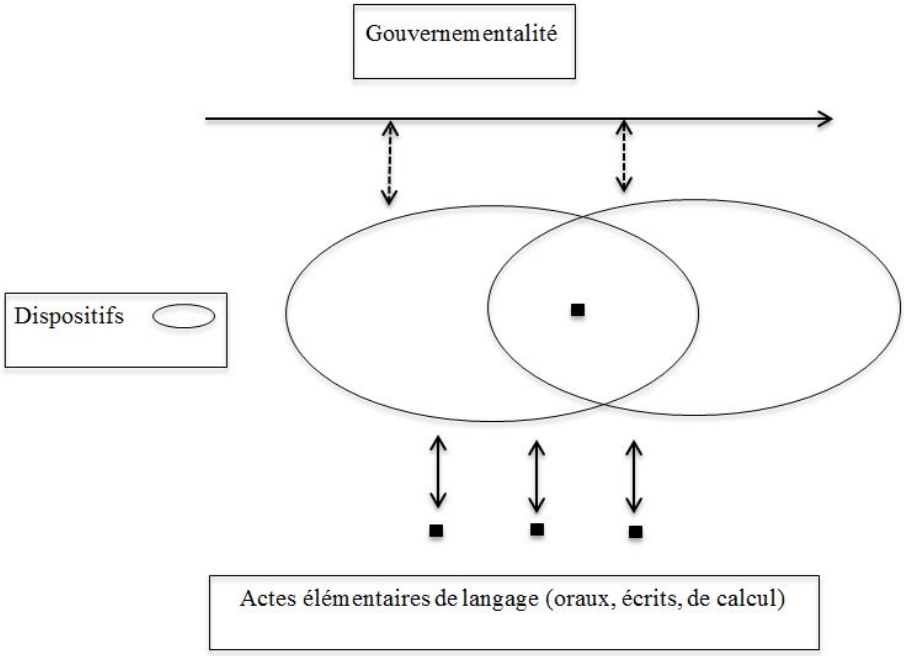


Figure 1 : cadre d'analyse : actes élémentaires de langage/dispositif de management/gouvernementalité

*L'analyse élémentaire de micro-pratiques instrumentées : actes oraux, d'écriture et de calcul*

Les travaux sur la performativité invitent à s'interroger sur les conditions dans lesquelles des actes oraux, d'écriture ou de calcul transforment la réalité alors qu'ils échouent dans d'autres. Cette observation a, d'un point de vue critique, différentes implications. Tout d'abord, elle indique que l'action managériale n'a jamais d'effets automatiques et rarement directs. Elle vise d'abord à agir sur la conduite des autres. Ainsi, lorsqu'il vise à agir sur les conduites des autres, l'énoncé managérial a un effet performatif indirect : il vise à agir sur les conduites des subordonnés pour qu'ils performent les décisions prises par les managers. A l'inverse, plus les actes de langage sont produits à un niveau

opérationnel et plus leur performativité est facile à établir car elle porte sur des actions observables. D'où l'idée que pour évaluer la performativité des énoncés managériaux, il est nécessaire d'analyse les chaînes de médiation qui les relient à ceux des subordonnés et qui permet d'expliquer pourquoi certains actes de langage réussissent et d'autres échouent (voir figure 1).

Il existe souvent, pour les subordonnés, des mécanismes pour éviter, détourner ou transformer à leur profit certaines décisions ou actions produites par les managers. Dit autrement, la performativité met en scène des agents actifs qui agissent sur des situations pour les transformer, et qui disposent, pour cela, de multiples ressources symboliques, cognitives et relationnelles pour y parvenir. Enfin, ce qu'ajoute la performativité par rapport à d'autres théories, c'est l'idée que ces mécanismes n'opèrent jamais de façon générique mais sont activés et reconfigurés en situation par les acteurs eux-mêmes. D'où l'importance qui est accordée à l'analyse pragmatique des situations qui n'est jamais conforme aux approches ostensives de l'action collective, telle qu'elle devrait se dérouler en principe.

Le tournant performatif dans les organisations est donc indissociable d'une analyse située des pratiques (*practice turn*) : il s'accompagne nécessairement d'une analyse précise de ces pratiques, de leurs effets inattendus et des ressources qui peuvent être mobilisées par les acteurs pour faire réussir ou échouer des processus de performation. Pour mener une telle analyse pragmatique, il s'agit d'étudier des actes élémentaires dans le cadre de situations de gestion ambiguës et incertaines[10] afin d'en comprendre les mécanismes, les effets, les usages inattendus et détournés et les conditions de félicité ou d'infélicité. Dans une perspective critique ou réflexive, il est essentiel de comprendre pourquoi des stratégies managériales peuvent réussir ou échouer, comment les acteurs peuvent détourner des instruments ou des dispositifs dans un sens différent de celui qui avait été imaginé au départ. Autrement dit, il s'agit de comprendre en quoi l'analyse performative permet d'aboutir à une autre compréhension des processus qu'une approche ostensive, largement répandue dans les recherches en management.

Pour que cette analyse soit féconde, elle doit s'accompagner d'une grille théorique précise. Les concepts présentés plus haut peuvent y contribuer. Les situations de gestion dans les organisations se caractérisent, en effet, par la prolifération des instrumentations et des artefacts supportant l'action collective. La discussion collective ou le face-à-face sont souvent outillés : on discute sur la base de rapports, de plans, d'indicateurs, de *PowerPoint* qui constituent autant d'instruments médiateurs (Kaplan 2011; Miller & O'Leary 2007.). Autour de ces instruments et de ces artefacts se structurent des actes oraux, d'écriture et de calcul qui sont imbriqués de façon étroite les uns aux autres.

La limite des travaux séminaux d'Austin est qu'il considérait implicitement les conditions de félicité ou d'infélicité comme données. Or, l'étude des organisations ne peut se satisfaire d'une telle naturalisation. Il s'agit, au contraire, de comprendre comment ces conditions de félicité sont produites par toute une série d'interventions préalables.

10. La notion de situation de gestion a été proposée par Jacques Girin. Elle se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe (Girin, 1990). Benoît Journé et Nathalie Raulet Croset ont développé un cadre d'analyse des situations en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. Ils montrent que la situation et l'organisation co-émergent dans une série d'interactions où l'organisation produit des situations qui en retour la modifient (Journé & Raulet-Croset, 2008).

*Des actes élémentaires aux chaînes de médiation*

En menant l'enquête, il est possible de dérouler le fil des arguments et rechercher les filiations qui relient ces actes élémentaires à d'autres actes élémentaires et mieux saisir ce qui les dotent (ou non) d'une capacité performative. Ainsi, pour mettre en évidence les processus de performation, il s'agit de mettre au jour les chaînes de médiation qui relient les actes d'écriture, de calcul et de langage les uns aux autres.

Ce travail archéologique doit viser à mieux saisir la spécificité et les fonctions particulières de ces différents actes. Comme nous l'avons vu plus haut, dans le domaine du management, certains actes d'écriture ont une capacité performative a priori plus forte que des actes oraux. Mais un acte d'écriture n'a pas de performativité en soi. Celui-ci dépend, à l'instar du droit, d'une chaîne d'actes d'écriture articulés les uns aux autres dans un ensemble cohérent associé à une doctrine ou à une stratégie. De même un acte de calcul isolé aura d'autant plus de chance de produire des effets qu'il s'appuie sur des chaînes de calcul et des routines qui cadrent son exercice et sa réception (Callon & Muniesa, 2005).

*Des actes élémentaires cadrés par des dispositifs*

Comment donner du sens à ces actes élémentaires performatifs ? Comment expliquer qu'ils puissent réussir ou échouer ? S'en tenir à l'analyse pragmatique des situations ne suffit pas. Nous avons vu que la proposition d'Austin de se référer à des conditions de félicité n'est pas davantage satisfaisante. Notre proposition est de considérer que ces actes élémentaires acquièrent un sens et une puissance performative dès lors qu'on les situe dans le cadre plus large des dispositifs de management dans lesquels ils s'insèrent.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le dispositif est ce concept à visée performative introduit par Michel Foucault pour désigner les pratiques d'agencement et de cadrage produits par les gouvernants pour agir à distance sur les conduites des gouvernés. Transposée au domaine du management, l'analyse des dispositifs vise à étudier l'action stratégique, non seulement au prisme de ses discours et décisions, mais comme une activité d'agencement de discours, de règles, d'instruments, d'éléments architecturaux et matériels et de compétences en vue d'une finalité stratégique. A cette aune, le management stratégique est d'abord une activité de cadrage et d'agencement davantage qu'une activité de production d'idées nouvelles ou de visions. Elle vise à conduire les conduites vers des fins assignées. Il agit sur les micro-pratiques et dans l'organisation de façon capillaire.

Le dispositif est constitué d'éléments visibles et d'autres qui le sont moins. Parmi les éléments visibles figurent des actes écrits qui définissent des éléments de doctrine, organisent l'action collective ou fixent des engagements dans le cadre de contrats. On peut analyser la performativité de ces actes écrits qui fixent des énoncés managériaux mais il ne faut pas oublier qu'ils sont partie intégrante du dispositif. Ils ne constituent pas des actes isolés ou autonomes et le dispositif ne constitue pas un instrument de médiation entre un énoncé managérial et des actes élémentaires réalisés par des opérationnels.

On trouve également dans le dispositif des éléments moins visibles qui résultent de la sédimentation et de la transformation successive d'autres dispositifs au cours du temps. En conséquence, certains éléments font en quelque sorte partie du décor. Ils sont considérés comme des choses et non pas comme le résultat d'interventions intentionnelles passées. Dans l'analyse des stratégies, les managers n'ont tendance qu'à mettre en évidence les aspects les plus novateurs et les moins polémiques du dispositif. Pour en dégager les contours, la logique interne et le fonctionnement, une enquête spécifique est nécessaire.

*Comment conduire une enquête ?*

Nous entendons ici la notion d'enquête dans le sens proposé par le philosophe John Dewey. Celui-ci souligne les similarités entre l'enquête scientifique et l'enquête ordinaire dans une situation indéterminée (Dewey, 1934/2005; Journé, 2007). Il recommande que « *les activités de l'enquête (soient) observables, au sens ordinaire de ce terme.* »(Dewey, 1934/2005 ) et de porter attention aux méthodes et instruments utilisés par les acteurs en situation. L'enquête, rappelle-t-il, est provoquée par le doute attaché au caractère indéterminé de la situation et qu'elle vise à lever. Dewey insiste également sur le fait que tout événement ou objet singulier ne prend sens que par rapport à une situation d'ensemble qui est vécue et sentie comme un tout par les participants. Aussi, pour les chercheurs, le défi est-il de restituer comment les acteurs vivent l'expérience d'une situation avec la part d'ambiguïté et de doute propre à chacune d'elle[11] .

La première étape de l'enquête selon Dewey est de passer d'une situation indéterminée à une situation problématique en explicitant ce qui institue le problème. Il s'agit ensuite de sélectionner des faits qui signalent des obstacles ou des résistances et qui orientent l'enquête et qui permettent de reformuler le problème afin d'en apporter une solution (Dumez, 2007).

*Illustration du cadre d'analyse : le cas du projet L*

Pour illustrer ce cadre d'analyse et indiquer comment il peut être déployé sur un plan méthodologique, nous allons l'illustrer sur un exemple concret fondé sur une recherche de terrain que nous avons menée pendant 18 mois chez Renault sur un projet de nouveau véhicule, le projet L (Aggeri & Segrestin, 2007). Renault est une entreprise où existe une tradition ancienne d'accompagnement des transformations managériales par des chercheurs en sciences sociales. Cette recherche s'inscrivait dans toute une série d'interventions menées sur les transformations des activités de conception. Avec l'aide de la cellule socio-économique de la direction de la recherche, nous avons été mis en contact avec la direction de l'ingénierie de Renault ainsi qu'avec l'équipe du projet L. Ce projet était jugé ambitieux - et donc risqué - car il introduisait plusieurs innovations techniques et managériales tout en visant un saut en termes de performances. La demande qui nous fut adressée était d'accompagner le projet pour en faire une analyse critique. Il s'agissait en particulier d'interroger la robustesse du dispositif de projet mis en place, c'est-à-dire sa capacité à cadrer et orienter l'action collective dans le sens voulu par les managers. Après discussion, le choix fut décidé de restreindre le périmètre d'intervention à la caisse assemblée peinte qui constitue un

11. La démarche de Dewey a fortement influencé les travaux de Karl Weick et des spécialistes du *sense-making* qui présentent leurs recherches sous la forme d'un récit qui visent à restituer la construction collective du sens en situation Journé & Raulet Croset, 2008; Weick, 1988).

domaine souvent critique dans le développement de nouveaux véhicules compte tenu des contraintes qui s'y exercent.

Pour mieux faire comprendre notre démarche d'enquête, nous avons étudié ce projet non pas dans une perspective instrumentale étroite d'une technique managériale dont on chercherait à mesurer l'efficacité mais comme un dispositif de management aux multiples ramifications qui se déploie par stratifications successives. Dans cette perspective, nous avons étudié la conception du dispositif et sa capacité à produire les conditions de félicité d'actes performatifs associés aux processus de conception. En étudiant les obstacles et les résistances soulevés par certains de ces actes, nous discutons les conditions d'infélicité produites par ces dispositifs.

Ce cas est intéressant car il a révélé au-delà de ces échecs de performation, la mise en défaut des dispositifs managériaux à produire les conditions de félicité adéquates. L'analyse de ces échecs nous a conduits à faire évoluer notre problématique de recherche au cours de l'enquête en s'intéressant aux conditions de félicité de ces actes performatifs.

Pour structurer le récit de ce projet dont nous avons suivi le déroulement en temps réel, nous commençons par analyser la gouvernementalité managériale sous-jacente aux formes contemporaines de gestion de projet. Nous décrivons ensuite l'enquête que nous avons menée au cours de cette recherche-intervention. Nous mettons tout d'abord en évidence les ajustements du dispositif de projet chez Renault dans le cadre de l'expérience du projet L. Nous faisons ensuite l'analyse d'une crise qui s'est déroulée à la fin du projet qui a révélé des situations d'échec de performation des actes de langage étudiés. Ces échecs, expliquons-nous, sont imputables non pas à des défaillances individuelles mais aux effets induits des dispositifs de management qui se sont avérés incapables de produire les conditions de félicité requises.

*La gestion de projet : quelle gouvernementalité ?*

La gestion par projets connaît depuis plus de vingt ans un engouement extraordinaire auprès des managers. Ce mode d'organisation symbolise, comme l'ont montré Luc Boltanski et Eve Chiapello, une nouvelle forme de gouvernementalité « post-bureaucratique », caractéristique, selon eux, d'un nouvel esprit du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 1999). Tel qu'il se donne à voir dans les manuels de management ou dans les discours des managers, la gestion par projet se présente comme une nouvelle technique managériale (Hatchuel & Weil, 1992) constituée de trois éléments : une *philosophie gestionnaire* qui vante la souplesse et la flexibilité de ce mode d'organisation pour conduire des projets complexes ; un *substrat technique,* à savoir un ensemble de principes et règles de management universels incarnant cette philosophie gestionnaire ; une *vision simplifiée des relations*, à savoir une nouvelle conception des relations sociales et humaines au sein de l'organisation.

En premier lieu, la gestion de projets contemporaine se fonde sur une philosophie gestionnaire aujourd'hui bien connue et analysée. Dans la rhétorique contemporaine du projet, celui-ci a été introduit pour faire contrepoids aux lourdeurs des grandes organisations fonctionnelles organisées en métiers ou en *business units*. Dans la vulgate managériale, le projet fonctionne selon une logique de commando : des acteurs sont

réunis en équipe sous la direction d'un chef de projet aux pouvoirs étendus pour atteindre dans un temps court un objectif défini à l'avance (par exemple développer un nouveau véhicule devant être mis sur le marché) ; une image courante utilisée par les managers est celle de l'équipe de rugby où les vertus de solidarité, d'engagement et de coopération sont requises pour atteindre l'objectif fixé dans des situations non routinières soumises aux aléas et aux surprises (Midler, 1993) ; dans cette perspective, la souplesse, la flexibilité, l'engagement et l'initiative individuelle sont des valeurs activement recherchées par les managers parmi les participants au projet. Comme le notent Boltanski et Chiapello, la force de ce discours est qu'il recycle habilement tout un ensemble de valeurs (autonomie, flexibilité, *empowerement*) issues des critiques sociales et artistes pour donner une nouvelle légitimité aux discours managériaux auprès des collaborateurs et les faire adhérer à cette démarche (Boltanski & Chiapello, 1999).

En second lieu, la gestion de projets se présente comme un ensemble de règles et de principes de management universels. Le management de projet moderne se distingue des formes plus anciennes de projet qui existaient depuis longtemps pour la conception de grands ouvrages (Garel, 2003) par une formalisation d'une instrumentation de gestion. Outre une équipe projet temporairement réunie autour d'un directeur de projet mandaté directement par la direction générale et doté d'une large autonomie de décision (*heavyweight manager*), le projet s'organise autour de jalons (*stage gate*) qui correspondent aux grandes étapes du projet, de contrats qui fixent les objectifs auxquels les participants acceptent de s'engager, de la production d'objets intermédiaires (plans, livrables, maquettes, briefs, etc.) qui matérialisent l'objet à concevoir à différents stades de sa genèse, d'indicateurs et de tableaux de bord permettant de suivre l'évolution de la performance du projet (Garel, 2003).

Enfin, la gestion par projets est la promesse de nouvelles formes de relations sociales et humaines au sein des organisations. Au lieu de relations verticales et hiérarchiques structurées autour de routines organisationnelles, le projet fait l'apologie de l'ajustement mutuel, de relations horizontales tendues autour d'un objectif pragmatique. Au plan individuel, c'est la promesse d'un accomplissement de soi à travers un travail gratifiant faisant la part belle à l'autonomie et au travail d'équipe et un engagement de tous au service d'un but commun.

Comme le rappelle David Courpasson, le projet est présenté comme une chance pour l'individu, une marque de confiance que l'organisation accorde aux acteurs sélectionnés. Le projet apparaît ainsi pour les individus comme une *contrainte souple*, car non formalisée, mais source de violence symbolique dans la mesure où il leur est impossible de refuser de s'y soumettre sauf à remettre en cause la légitimité la politique de l'entreprise et de gestion des ressources humaines (Courpasson, 2000).

Dans la vulgate managériale, la cohérence de ces trois dimensions de la gestion par projets est magnifiée par des récits de projets réussis qui les présentent comme une aventure technique et humaine où le dépassement de soi permet d'accomplir des exploits montés en épingle, en dépit des obstacles et des résistances qui peuvent entraver sa réussite dans les grandes organisations. Pour utiliser le langage de la performativité, la gestion par projets incarne ces nouvelles formes

d'organisation et d'instrumentation qui cherchent à créer les conditions de félicité de processus de conception performatifs, c'est-à-dire de projets qui réussissent sur tous les plans.

*Les transformations du dispositif de management de projet chez Renault*

Nulle part ailleurs que dans l'industrie automobile cette mythologie de la gestion par projets n'a été autant célébrée comme forme d'organisation favorable à l'innovation et à la performance. Un des exemples les plus connus est le livre très fouillé de Christophe Midler qui raconte l'épopée du projet Twingo chez Renault, premier véhicule à avoir été développé avec succès selon cette nouvelle approche, malgré les réticences initiales de nombreux managers dans l'entreprise (Midler, 1993). Le livre illustre que la gestion par projets est bien davantage qu'une simple technique managériale : elle constitue un dispositif de management évolutif au sein duquel de multiples éléments hétérogènes sont agencés et réagencés en fonction de nouveaux objectifs stratégiques.

Les éléments matériels y jouent par exemple un rôle central. Pour favoriser les coopérations et les échanges entre concepteurs des projets, les entreprises, ont opté pour une colocalisation des acteurs sur un même site. Chez Renault, ce site est le Technocentre de Guyancourt, surnommé la « Ruche », pour désigner l'agitation et les mouvements permanents qui s'y déroulent. L'architecture du bâtiment a été pensée pour favoriser les échanges : une grande artère traverse le bâtiment de part en part pour desservir tous les bureaux et espaces de réunion. Les *open space,* les cafétérias, les lieux d'échange et de restauration ont été également pensés pour favoriser la circulation en son sein. Des espaces dédiés à l'élaboration de prototypes physiques et virtuels ou à l'analyse de véhicules de la concurrence constituent autant de lieux d'échange où les concepteurs discutent autour d'objets physiques ou virtuels.

Pour susciter l'adhésion et l'engagement des collaborateurs, rien n'est négligé dans la formation et la gestion des compétences. La philosophie des projets est martelée dans le cadre de séminaires et de formations internes régulières. Le lancement et l'achèvement des projets sont des moments de communion scénarisés et organisés de façon rituelle afin de mobiliser l'ensemble des participants autour d'un but commun. La production de récits partagés participe également de cette logique : des retours d'expérience systématiques sont organisés afin de tirer les leçons des projets passés ; les ambitions du projet, à la fois vis-à-vis de la concurrence, des clients ou des performances sont mis en scène et dramatisées afin de maintenir le personnel sous pression. Il s'agit de développer des véhicules désirables par les clients dans des délais toujours plus courts, moins coûteux à produire et de meilleure qualité.

Enfin le dispositif du projet ne se limite pas à des éléments internes à l'organisation. Il est en prise avec l'extérieur à travers de multiples fils qui le relient : aux normes et à la réglementation, via les procédures d'homologation ; aux médias et aux clients via les dossiers presse sur le projet, la publicité et le marketing des nouveaux produits ; aux multiples partenaires et sous-traitants impliqués dans le projet via des contrats de co-développement définissant de façon précise les modalités de la coopération ; aux chercheurs et consultants spécialisés qui interviennent dans l'entreprise pour en améliorer l'efficacité du dispositif.

Le dispositif du projet dans l'automobile est ainsi ce maillage serré, cet agencement permanent d'éléments hétérogènes en vue d'améliorer la performance de projets concrets de développement. Sa conception et son amélioration constituent une part importante de l'activité des managers, notamment dans le domaine de l'ingénierie.

Le dispositif du projet est là pour créer les conditions de félicité favorables à la performation des activités de développement, c'est-à-dire qu'il vise à fournir les ressources matérielles, symboliques, cognitives et relationnelles pour cadrer, organiser et guider les équipes de conception afin qu'elles accomplissent leur activité de façon à atteindre les buts fixés à l'avance et acceptés contractuellement par les participants. Ce mode de management n'est toutefois pas sans contrepartie : tous les concepteurs signalent régulièrement la pression permanente qui est exercée sur leurs épaules et le sentiment d'urgence permanent auquel ils sont soumis.

*Première étape de l'enquête : à la découverte du dispositif de management du projet L et d'énoncés managériaux performatifs*

Pendant les premiers mois de notre intervention au début des années 2000, nous avons essayé de reconstituer l'ensemble des éléments du dispositif managérial mis en place sur le projet L. Nous avons interviewé plus d'une trentaine de managers qui nous ont expliqué les enjeux du projet, les évolutions mises en œuvre par rapport aux projets précédents pour corriger les défauts identifiés sur des projets passés et pour atteindre les objectifs visés.

Le projet était ambitieux : il s'agissait d'atteindre des objectifs inédits en termes de délais de développement et de réduction des coûts. Pour atteindre ces objectifs, à l'instar d'autres concurrents comme Toyota, l'entreprise s'était engagée dans six adaptations majeures du dispositif de management qui était en vigueur sur les projets précédents :

- la conception en plate-forme afin de concevoir une grande variété de modèles autour d'un petit nombre d'éléments standards (soubassement, superstructure, transmission) qui, produits en série, permettent de réduire les coûts de production ;
- le remplacement de prototypes physiques par des prototypes virtuels faisant appel à des outils numériques afin d'accélérer les délais de développement ;
- l'intégration des métiers de conception en créant des équipes produit-process qui rassemblent différentes compétences autour de sous-ensembles du véhicule. Il s'agissait de corriger les défauts supposés de coopération et de coordination identifiés lors de retours d'expérience ;
- l'externalisation de la conception vers des partenaires pour à la fois réduire les coûts et améliorer la performance de conception ;
- l'introduction d'innovations dans les process industriels afin de réduire les coûts de fabrication.
- L'introduction de nouveaux outils de gestion de projet, notamment les « plans de convergence », sortes de grands plannings où chaque activité fait l'objet d'un suivi particulier matérialisé sous la forme de feux verts, orange ou rouge selon que l'activité est conforme ou non aux objectifs.

Un des éléments clés du dispositif qui cristallise les différents engagements pris par la direction du projet à l'égard de la direction générale est le contrat de projet. Dans ce document écrit, on trouve un

énoncé managérial qui explicite les objectifs en termes de délais, coûts, performances et risques et leur déclinaison à tous les niveaux du projet. Dans le cas d'espèce, le contrat prévoyait notamment une baisse significative des prix de revient et une réduction des délais de développement à 18 mois pour le projet. Un premier niveau d'analyse était donc de se demander dans quelle mesure le contrat de projet, en tant qu'acte d'écriture, allait être performé. On voit tout de suite que la réponse n'est pas immédiate : ce n'est qu'à la fin du projet que l'on sait si le contrat aura été tenu. Pour parvenir à ce résultat, toute l'action de l'équipe projet est d'organiser, pendant son déroulement, le processus de conception en mobilisant, entre autres, toute une série d'actes de langage appropriés.

La difficulté à laquelle nous étions confrontés au début de notre intervention était l'absence apparente d'aspérités : sur le papier, le dispositif semblait parfaitement cohérent et à même de produire les effets attendus. Sa révision avait été fondée sur un travail précis de retour d'expérience, d'analyse de la concurrence et de recueil des bonnes pratiques managériales. Ce travail avait non seulement mobilisé de nombreux managers en interne mais également plusieurs cabinets conseil spécialisés pour faire évoluer les systèmes de management et les systèmes techniques.

Mais qu'en était-il de ce dispositif à l'épreuve des faits ? En quoi permettait-il de transformer, dans le sens visé, les actes élémentaires de langage associés aux processus de conception ? En quoi l'énoncé managérial associé au contrat de projet allait-il être performé ?

On voit bien que pour aller plus loin dans l'analyse il convenait d'analyser les effets attendus et inattendus du dispositif sur des actes élémentaires de langage précisément sélectionnés. Pendant la suite de l'intervention, nous avons suivi et accompagné des équipes de concepteurs engagés dans la conception de quelques sous-ensembles du véhicule où la conception paraissait plus contrainte qu'ailleurs.

*Deuxième étape : du dispositif à l'analyse des actes élémentaires de langage dans les processus de conception*

La conception d'une nouvelle voiture est un processus distribué qui mobilise des centaines de concepteurs organisés en équipes multi-métiers structurées autour de sous-ensembles (les portes, la caisse, les sièges, l'habitacle, etc.). La supervision et l'intégration de ces processus décentralisés se fait à travers des revues de projets où chaque équipe élémentaire fait le compte rendu d'avancement de son activité à l'équipe projet. Dans notre intervention, nous avons à la fois suivi des équipes de concepteurs, participé à des dizaines de réunion, interviewé de nombreux acteurs (concepteurs de base comme managers intermédiaires) et assisté à des revues de projet.

Les activités de conception sont éminemment collectives. Ces activités ne sont pas complètement planifiables. La conception consiste à gérer une multitude d'imprévus qui surviennent au fil du processus : des pièces conçues en parallèle ne coïncident pas ; un crash test détecte des fragilités insoupçonnées ; des défauts matière apparaissent ; un fournisseur s'avère déficient ; des problèmes acoustiques se manifestent, etc. La gestion de ces imprévus est le lot quotidien des concepteurs. Pour les pallier, ceux-ci échangent et se réunissent constamment pour essayer

de résoudre ce flot continu de problèmes et prendre des décisions adaptées.

Pourtant, malgré ces incertitudes, et à notre grande surprise, le projet semblait pendant longtemps sous contrôle. Tous les voyants des plans de convergence étaient au vert. Non pas qu'il n'y ait pas en permanence des problèmes inattendus à gérer, mais aucun ne semblait susceptible de remettre en cause le planning du projet, de dégrader la qualité ou d'augmenter les coûts au-delà des réserves provisionnées en amont par l'équipe projet.

Fallait-il pour autant se fier à ces instruments de gestion ? Y avait-il des signaux faibles qui auraient pu échapper à la vigilance des managers et des concepteurs ? La difficulté à laquelle nous étions confrontés était la même que celle des managers : parmi la multitude des problèmes de conception, sur lesquels devions-nous focaliser notre attention ? Par où commencer l'enquête ? Comment identifier les risques où les modèles de management et outils de gestion introduits plus haut pouvaient être mis en défaut ?

Nous avons alors décidé de nous focaliser sur quelques dossiers de conception où des modifications importantes avaient été engagées pour résoudre des problèmes mal identifiés. Parmi ces dossiers, l'un d'entre eux a retenu notre attention compte tenu de sa complexité et de ses enjeux : la conception des portes latérales.

*Les actes élémentaires de langage dans les processus de conception*

Les activités de conception sont difficiles à saisir pour un observateur extérieur. Celles-ci englobent certes des actes de langage mais également des activités non verbales telles que raisonner, dessiner ou fabriquer. Il n'y a pas d'isomorphisme entre les deux mais bien, pour reprendre l'analyse de Deleuze, des liens de présupposition réciproque. Des actes de langage peuvent venir expliciter, conceptualiser ou déclencher des actions non verbales mais ce n'est pas toujours le cas. La conception conserve inévitablement une part tacite qui n'est pas explicitée dans un langage naturel ou mathématique. L'interprétation de ces actions non verbales suppose la mobilisation d'un appareillage théorique spécifique (Le Masson et al., 2006) qui dépasse le cadre de cet article. De façon cohérente avec le cadre de la performativité, nous limiterons donc notre analyse aux seuls actes de langage associés aux processus de conception. Cette restriction se justifie au moins par deux raisons. D'une part, en l'absence d'explicitation verbale, la performativité de ces actes non verbaux est difficile à établir : que pourrait signifier un énoncé non verbal ? Comment un observateur extérieur qui ne maîtrise pas le langage considéré peut savoir que tel dessin, tel prototype a réussi ou a échoué à produire le résultat désiré ? D'autre part, on peut penser que si un acte non verbal échoue, il y aura nécessairement verbalisation pour expliquer aux autres membres de l'organisation pourquoi tel a été le cas. Ainsi, dans l'analyse des actes de langage situés, il est nécessaire d'être attentif aux éléments matériels et visuels que le langage vient expliciter ou sur lesquels il s'appuie.

Les activités de conception mobilisent les trois types d'actes de langage décrits précédemment. On trouve en effet :

1) des actes de calcul qui se fondent sur des outils techniques ou gestionnaires pour réaliser des calculs de structure ou mesurer le comportement de pièces lors d'essais, modéliser un phénomène physique, évaluer des coûts, mesurer des risques, alimenter des indicateurs et des tableaux de bord, etc. Ces opérations cognitives mobilisent des langages d'expert spécifiques et se fondent sur des modélisations et des régimes de justification particuliers. Elles servent de support cognitif aux discussions entre concepteurs et en cadrent le déroulement. Par exemple, lorsqu'un expert simule un essai de résistance aux chocs et décèle des fragilités de conception, il force les autres acteurs à adopter son langage et son propre référentiel. Son calcul l'amène à formuler un diagnostic qui conduit les concepteurs à s'interroger sur les causes du problème, à engager une enquête qui conduira à modifier la conception des pièces incriminées.

2) des actes oraux qui apparaissent en dehors de ces actes de calcul proprement dits. Les actes oraux ont une fonction principale dans les univers de la conception : ils visent à produire de l'intercompréhension entre des concepteurs issus de champs d'expertise différents et dotés de leurs langages propres. De tels actes sont susceptibles de se produire à toute occasion : autour d'une machine à café, dans une réunion d'équipe à partir d'une présentation PowerPoint, autour d'une maquette numérique, autour d'un prototype, à l'occasion de la réception d'une pièce d'un sous-traitant, à partir de la révision d'un planning, etc. Il est important de noter que ces actes de langage s'établissent le plus souvent autour de supports matériels. Ils visent à produire un sens commun à partir de l'examen de ces artefacts. Cependant, contrairement aux calculs, ces actes oraux sont beaucoup moins cadrés dans leurs formes et mobilisent non seulement des connaissances expertes mais également des connaissances sensibles.

3) Des actes écrits qui peuvent là-aussi prendre des formes diverses : des comptes rendus de réunion, une révision des engagements écrits, un reporting des activités réalisées, une note envoyée par un manager à ses subordonnés, un rapport d'essai, etc. Comme pour les actes oraux certains actes écrits sont constatifs, d'autres performatifs. Cependant, contrairement aux actes oraux, les actes écrits répondent à un régime de justification et de production plus réglé : chaque type d'acte répond à ses normes car il s'inscrit dans un système de traçabilité où les documents sont indexés les uns aux autres et constituent les pièces à conviction du dossier de conception. Ensuite, ils ont un pouvoir performatif beaucoup plus fort que les deux autres types d'actes car ils matérialisent les actes de calcul et les actes oraux en en résumant les conclusions dans un document de référence qui fondent des décisions managériales. Qu'un problème inattendu surgisse, que des responsabilités soient engagées et les documents écrits seront utilisés pour les établir.

Ainsi, chacun de ces trois actes élémentaires s'inscrit dans un jeu complexe de références croisées. Lors d'un acte de langage oral, les concepteurs pourront évoquer, à l'appui de leur argumentation, tel calcul ou tel acte écrit. Dans une enquête, il est cependant utile de les distinguer pour comprendre les conditions de validité de tel ou tel énoncé.

La mise en cohérence de ces différents actes s'opère dans certaines occasions particulières qu'il s'agit de repérer. Dans les projets, un moment clé est la revue de projet qui est une instance où se réunissent, à intervalle régulier, les responsables du projet pour faire le point sur son avancement. Le premier objectif de ces réunions est donc de discuter de la performation des propositions issues des actes élémentaires. Autrement dit, il s'agit de vérifier que ce qui a été dit et écrit se vérifie concrètement mais également de résoudre les conflits potentiels entre différents experts.

Le deuxième objectif de ces réunions est de sélectionner parmi la multitude des sujets potentiels, ceux qui méritent une discussion et qui justifient de prendre des décisions. Ainsi, nous avons pu noter que, selon le locuteur et les interlocuteurs, les actes de langage n'avaient pas la même capacité performative. Certains actes de calcul sont plus légitimes : qu'un spécialiste de la sécurité identifie, sur la base d'un test, un risque pour la sécurité des passagers et des mesures seront immédiatement prises ; que l'expert qualité estime que telle pièce n'est pas conforme aux cahiers des charges et là aussi des actions seront prises. A l'inverse, certains sujets plus récents et moins ancrés dans la culture technique de l'entreprise comme la recyclabilité, l'ergonomie ou la réparabilité sont souvent les victimes des compromis établis par le management ou par les concepteurs. Cette différence de traitement s'explique, selon nous, à la fois par la légitimité perçue et acquise progressivement par certaines expertises et par les priorités édictées par les managers.

*Troisième étape : repérer les crises où les actes élémentaires de langage échouent à produire les effets attendus*

Un point essentiel à souligner est que ces actes élémentaires de langage produisent non seulement des effets immédiats mais également des effets différés dans le temps. Ainsi, modifier la conception d'une pièce se traduit immédiatement par la modification de son plan et des informations techniques y afférant. En revanche, la pièce elle-même ne sera produite que plusieurs mois plus tard, au moment où les outillages définitifs auront été produits. Ce n'est qu'à ce moment-là que l'on saura si le comportement effectif de la pièce est conforme aux actes élémentaires de calcul. Cette indétermination explique pourquoi les réussites ou les échecs de performation ne peuvent s'apprécier que sur le temps long et dans le cadre d'une séquence d'actions et de décisions précisément reconstituée.

Comme le rappelle Dewey, l'expérience repose sur la rencontre d'obstacles et de résistances. Sur le projet L, ceux-ci sont intervenus à la fin de notre intervention au moment de la réalisation des prototypes définitifs, juste avant le démarrage de la fabrication du nouveau véhicule. Ces incidents inattendus ont provoqué une crise organisationnelle majeure qui a mobilisé non seulement les acteurs du projet mais également l'ensemble de l'entreprise. Cette crise organisationnelle est la conséquence directe de l'échec de différents actes performatifs dont nous allons reconstituer la séquence.

Quels ont été les moments-clés de cette crise ? La dernière vague de prototypes à partir des outillages définitifs doit valider la faisabilité de la conception et constitue le dernier jalon avant le démarrage de la production du nouveau modèle. Il s'agit de la véritable épreuve de réalité puisqu'il s'agit de construire en conditions réelles le véhicule conçu. Lors

de cette vague, les experts de la direction de la qualité, chargés d'homologuer la conformité des pièces à partir d'outillages définitifs, découvrent que les portes latérales présentent des défauts rédhibitoires : on observe des plis sur la tôle et des problèmes de géométrie des pièces. Du point de vue de la direction de la qualité, porte-parole du client, le verdict est sans appel : en attendant de trouver une solution, il faut reporter *sine die* le lancement du nouveau modèle. Il en va de la réputation de l'entreprise auprès de ses clients. Cette décision constitue un fait majeur car elle remet en cause les termes du contrat de projet qui fonde la légitimité de l'équipe projet. De ce point de vue, l'échec de performativité du contrat de projet est un fait suffisamment grave pour déclencher une crise organisationnelle majeure au sein de l'entreprise.

Branle-bas de combat dans l'entreprise ! Une enquête est menée : pourquoi les calculs, pourquoi les multiples réunions consignées dans des comptes rendus écrits n'ont rien révélé d'anormal ? Pourquoi les engagements écrits ne sont pas tenus ? Pourquoi les promesses orales n'ont pas été tenues ? A l'évidence les actes élémentaires de langage n'ont pas eu l'effet performatif visé. Le fautif est activement recherché. On identifie que l'origine du problème vient d'un fournisseur allemand qui a conçu l'outil d'emboutissage. Le fournisseur est convoqué par les responsables métiers, la direction du projet, puis par la direction générale de l'entreprise. Interrogé, les managers apprennent qu'il a volontairement omis de révéler les problèmes qu'il rencontrait dans la mise au point des outillages. Les pièces prototypes fournies à Renault au cours du projet ont été retouchées à la main pour répondre au cahier des charges. Les managers croyaient que le fournisseur était capable de fournir des pièces bonnes à partir d'outillages définitifs et voilà qu'ils découvrent qu'il en est incapable.

Il est sommé par Renault de résoudre les problèmes sur le champ sous peine de se voir retirer le contrat signé avec l'entreprise. Engagé dans une fuite en avant, le partenaire reconnaît qu'il a effectivement masqué les problèmes rencontrés, en espérant les résoudre plus tard sans prévenir le client. Il indique qu'il a tout essayé et qu'il n'a pas les compétences nécessaires pour les résoudre. On s'interroge sur son passé. Il a été fournisseur de Mercedes et produisait, à ce titre, des outils d'emboutissage mais n'en avait encore jamais encore conçus. Le projet L était donc pour lui l'occasion d'apprendre le métier de concepteur sur le tas.

La direction de Renault se retourne alors vers les chargés d'affaire de Renault qui ont suivi le développement de l'outillage chez le fournisseur. Ces derniers, jeunes et inexpérimentés, n'avaient rien relevé d'anormal. Malgré les échanges réguliers avec ce fournisseur, ils n'avaient à aucun moment soupçonné que ce dernier les avait trompés.

La direction de l'entreprise se retourne alors vers les métiers de conception. Puisque le fournisseur est incompétent, la conception des outillages lui serait retirée et serait confiée aux équipes métiers de l'entreprise, spécialisées dans la conception d'outillages. Mais, là aussi, les concepteurs de Renault s'avèrent rapidement incapables de trouver des solutions à ces problèmes de plis et de géométrie. Les réunions auxquelles nous avons pu assister se déroulent dans une atmosphère de grande fébrilité : démunis et soumis à une énorme pression du management, les concepteurs cherchent en vain des pistes à activer. Ils

découvrent amèrement l'envers du décor de la gestion de projet : il n'est plus question de solidarité mais de recherche des coupables et de sanctions. Pendant plusieurs semaines, les réunions pataugent. On découvre chemin faisant que des expertises d'emboutissage ont été perdues à l'occasion du processus d'externalisation de ces activités. Ces dernières mettent en évidence qu'une innovation process sur les portes – le raboutage laser[12] - soulève des problèmes inédits que les simulations numériques n'ont pas révélés, faute des modèles adéquats.

Le problème, en apparence secondaire, devient jour après jour l'objet d'attention de toute l'entreprise alors que chaque jour de report de la commercialisation occasionne un manque à gagner considérable. La crise prend une tournure inattendue : s'appuyant sur la logique des engagements, le directeur général de l'entreprise convoque le directeur du projet et menace de le débarquer s'il ne trouve pas de solution immédiatement.

Alors que la tension est à son comble dans l'entreprise, les concepteurs ont l'idée d'aller chercheur un metteur au point, métier voué à disparaître au moment de notre recherche, parce que le modèle de construction des compétences fondé sur le compagnonnage et la transmission de savoir-faire empiriques apparaissait trop coûteux à entretenir et incompatible avec la logique de modélisation des connaissances privilégiée par l'entreprise. Le metteur au point, fort de trente ans de carrière en usine, est un expert de l'emboutissage mais il ne parle pas le langage des concepteurs : il a un raisonnement intuitif, propose des pistes de modifications mais sans pouvoir les justifier par un raisonnement scientifique. Il propose de casser l'outil d'emboutissage et d'en refaire un en modifiant sa forme. Mais, outre que sa solution est coûteuse et qu'elle prend du temps, rien ne garantit qu'elle puisse permettre de résoudre les problèmes observés.

Pressée par les délais et faute de mieux, la direction de projet accepte la proposition du metteur au point. Après plusieurs itérations et modifications sur l'outillage en question, une solution est finalement trouvée après plusieurs mois d'essais-erreurs, mais au prix de surcoûts importants et d'un report de six mois de la date de commercialisation.

*Les dérives de la logique des engagements : à la recherche de boucs émissaires*

Enfermée dans une logique des engagements destructrice, la direction générale a cherché pendant la crise des boucs émissaires : le partenaire a d'abord été mis en cause, puis le métier et enfin le directeur de projet qui, tous, n'avaient pas tenu leurs promesses. Soumis à une pression considérable, chacun d'entre eux a reconnu qu'il était incapable de trouver une solution à un problème complexe qui révélait le déficit des connaissances effectives des acteurs et une série de choix de conception risqués et mal contrôlés. Ainsi, tandis que le management cherchait des responsabilités individuelles, les concepteurs mettaient en cause le dispositif du projet et ses effets négatifs sur la dynamique des compétences.

12. Il s'agit d'une technique qui consiste à souder au laser deux tôles d'épaisseur différentes préalablement à leur emboutissage.

*Etape n°4 : Retour au dispositif : ce que les défaillances des actes élémentaires révèlent des conditions d'infélicité produites par le dispositif*

Notre analyse des actes élémentaires de langage a permis de proposer une autre analyse de la crise. Chaque acte élémentaire s'inscrit dans une séquence d'actes élémentaires distribués dont aucun acteur n'a de vue d'ensemble. L'absence de signaux faibles a renforcé la confiance des concepteurs envers les outils de calcul numérique, envers le fournisseur qui envoyait des pièces conformes et envers les plans de convergence qui restaient obstinément au vert.

Quel a été le rôle de notre intervention dans une telle crise ? Il a d'abord consisté à produire une analyse étayée et distanciée de la situation. Nos investigations ont débouché sur une explication plausible : plutôt que de rechercher un responsable, nous avons mis en évidence une séquence d'actes de calcul défaillants qui ont mis en évidence des choix stratégiques risqués.

*Remonter la chaîne des actes élémentaires*

En remontant la chaîne des actes élémentaires depuis la crise finale, notre enquête a permis de mieux comprendre pourquoi chaque acte élémentaire n'avait pas permis d'identifier des risques, voire comment ils avaient pu être contournés délibérément dans certains cas. Nous avons pu identifier deux types de défaillances qui ont joué un rôle clé dans la crise étudiée.

La première défaillance est venue de certains actes de calcul : les simulations numériques. Fondées sur des modèles de calcul, elles ont été massivement utilisées pour fonder des décisions de conception. La simulation numérique vise, par exemple, à visualiser le comportement d'une pièce soumise à un choc externe (par exemple un test de sécurité) ou à la suite d'une opération de production (d'emboutissage par exemple). Des images en couleur alertent les concepteurs de résultats non conformes aux cahiers des charges. Les concepteurs ont longuement discuté des résultats de ces simulations qui ont alimenté les revues de projets et conduit à des décisions de conception. Dans le cas des portes, ces simulations ont été mises en défaut par l'introduction d'une innovation en apparence anodine. Ainsi, personne ne s'est interrogé en amont sur la robustesse des modèles de calcul alors que les pièces devaient être produites à partir d'une innovation jamais encore testée – le *raboutage laser.* Or, il s'est révélé que l'emboutissage de la tôle raboutée a un comportement en terme d'écoulement de la matière très différent de tôles uniformes de même épaisseur. La suppression de prototypes physiques n'a pas permis de repérer les défaillances de ces simulations.

La deuxième défaillance est venue du suivi des fournisseurs d'outillage qui mobilise des actes oraux, de calcul et d'écriture. Chaque fournisseur est suivi par un chargé d'affaire chez Renault et leurs échanges sont réglés par des actes précis. Le premier est un acte écrit (un contrat de partenariat) qui spécifie les engagements réciproques des deux partenaires et qui stipule qu'un suivi des risques doit être conduit assorti, de pénalités, en cas de défaillance du fournisseur. Des actes de calcul sont menés par le fournisseur qui en discute avec son chargé d'affaire pour justifier les choix de conception effectués. Des actes oraux jalonnent également le projet puisque régulièrement le chargé d'affaire se rend chez

le fournisseur, évalue la qualité du processus de conception, rencontre les concepteurs, discute des problèmes éventuels rencontrés et des objectifs, visite le site de production et procède à une évaluation visuelle des pièces prototypes produites. En théorie, le risque de défaillance est donc limité grâce à ces échanges réguliers. Des signaux faibles auraient pu l'alerter – retard de livraison de pièces, questions restées sans réponses sur certains points techniques, etc. – mais il n'a pas imaginé que le fournisseur ait pu lui cacher délibérément certaines défaillances et qu'il puisse tricher en modifiant à la main certains outillages afin qu'ils soient conformes aux prescriptions du constructeur.

*Des défaillances qui révèlent des choix stratégiques incohérents*

Les défaillances de ces actes élémentaires ont révélé celles du dispositif du projet et d'autres dispositifs de management. En externalisant massivement des activités clés et en restructurant les métiers selon de nouveaux périmètres, l'entreprise a fragilisé certaines compétences d'ingénierie ; en voulant supprimer des compétences jugées obsolètes, les managers ont omis que certaines compétences tacites fondées sur l'expérience sont difficilement explicitables et modélisables ; en introduisant des innovations process sans organiser un suivi particulier, des risques inconséquents ont été pris ; en sélectionnant un fournisseur moins expérimenté soi-disant pour diminuer les coûts, les managers n'ont pas mesuré les risques qu'ils faisaient courir au projet ; en remplaçant les épreuves de réalité des prototypes physiques par des épreuves virtuelles, les concepteurs ont oublié que les outils numériques ne représentent que les phénomènes déjà connus et modélisés.

Ces décisions ont été prises à des moments différents par des acteurs différents sans que leurs interdépendances aient été établies. Ainsi, l'innovation du raboutage laser a été préparée en amont (hors projet) par la direction de l'innovation ; l'externalisation est une politique générale d'entreprise mise en œuvre dans le projet L comme ailleurs ; le choix des fournisseurs est le résultat d'une codécision entre les directions des achats, la direction de l'ingénierie et celle du projet ; la gestion des compétences est gérée à la fois par la direction de l'ingénierie et celle des ressources humaines, etc. Ces choix, qui pour certains dépassent le cadre du projet, produisent des effets sur le temps long qui sont largement invisibles. Ainsi, les compétences en pratique s'évaluent mal a priori. Elles ne sont repérables qu'en situation, notamment dans les crises de performation où elles sont poussées à leurs limites.

Cette séquence de décisions mal coordonnées souligne deux mécanismes générateurs de myopie organisationnelle (Levinthal & March, 1993) : la simplification de l'expérience et la production de réponses spécialisées. Chacun des choix stratégiques cités plus haut avait sa rationalité propre. C'est leur combinaison qui s'est révélée incohérente dès lors qu'on les met en perspective les uns par rapport aux autres dans la situation d'ensemble du projet L.

*Cinquième étape : restitution des résultats de l'enquête et retour d'expérience*

Nous avons exposé les conclusions de notre enquête à différents membres de l'organisation (experts, responsables projets) qui étaient à la recherche d'explications à cette crise inattendue. Il s'est agi de la

présenter dans toute sa complexité et son unité afin d'éviter la pente facile qui consiste à désigner des boucs émissaires. Au contraire, nous avons attiré leur attention sur l'enjeu même de l'enquête comme processus de réflexivité et d'intelligibilité organisé. Cette recherche a conduit à attirer la vigilance de l'entreprise sur la conduite d'apprentissages et sur la nécessité de concevoir des dispositifs d'expérimentation adaptés à cet objectif dans des situations où des innovations de process, aux effets peu visibles, sont introduites.

Les managers ont validé nos analyses. Le directeur du projet, fragilisé par la crise, a vu l'avantage qu'il pouvait tirer d'une analyse qui le dédouanait en partie de sa responsabilité propre. Non seulement il ne s'est pas opposé à nos conclusions mais a joué la carte du manager réflexif en favorisant leur diffusion dans l'entreprise. Ainsi, nous avons suivi présenté nos analyses à différents directeurs métiers et aux autres directeurs de projets de développement.

Certains managers intermédiaires et opérationnels ont concédé que, face aux injonctions de la direction générale, ils avaient cédé à une escalade des engagements où chacun est amené à prendre des paris de plus en plus risqués qui peuvent menacer les résultats du projet. Fort de cette expérience, ils ont estimé que la seule issue possible pour eux était de renforcer les compétences de métier pour être en mesure d'éviter en amont les effets pervers de cette escalade des engagements en refusant des paris trop risqués.

Sur un plan individuel, cette crise a engendré beaucoup d'amertume et de souffrance chez certains ingénieurs et techniciens au cœur de la crise. Soumis à la pression et aux menaces des managers, ils ont eu le sentiment d'être stigmatisés. La solidarité et de la cohésion tant vantées dans les discours managériaux ont fait place à une face plus sombre de la gestion par projets : la logique implacable des engagements et le management par la pression avec, en cas d'échec, son cortège de sanctions, d'humiliations et de violence où chacun cherche à s'exonérer de sa part de responsabilité.

Dans ces phases de crises aiguës, les chercheurs, bien que subissant également la tension et le stress de la situation, ont davantage de possibilités de produire une analyse distanciée que les opérationnels dont le jugement sera de toute façon jugé suspect par les managers. Dans un tel processus, la légitimité du chercheur intervenant se fonde sur sa capacité à conduire une enquête en mobilisant les connaissances qui lui sont propres tout en étant attentif à s'imprégner de la situation pour en restituer de l'intérieur toute la complexité. L'explicitation du processus d'enquête joue ici un rôle clé afin que son diagnostic puisse être partagé par les acteurs de l'organisation. Nous en récapitulons ci-dessous les phases clés de ce processus d'enquête dans le tableau de synthèse suivant (cf tableau 1).

| | Acteurs impliqués | Objets d'étude | Obstacles et résistances |
|---|---|---|---|
| **Phase 1 : à la découverte du dispositif et des énoncés managériaux** | Managers | L'agencement des éléments du dispositif en vue d'une finalité stratégique (discours, interviews, documents) | Repérer les incohérences éventuelles ou identifier les points qui suscitent des résistances |
| **Phase 2 : analyse des actes élémentaires de langage** | Concepteurs, managers | Observation participante de situations de conception (réunions, interviews), sélection de faits significatifs | Identification d'actes élémentaires où leur performativité est potentiellement problématique |
| **Phase 3 : étude des crises de performation** | Concepteurs, managers | Suivi de crises de performativité | Identification de crises de performation où des actes performatifs ne produisent pas les effets escomptés |
| **Phase 4 : analyse des conditions de félicité et (ou) d'infélicité produites par les dispositifs de management** | Concepteurs, managers | Identifier les mécanismes qui expliquent les crises de performation, proposer une analyse des failles des dispositifs de management | Repérer les crises cachées des savoirs et les choix stratégiques incohérents |
| **Phase 5 : retour d'expérience auprès des acteurs** | Managers, concepteurs | Restitution du travail d'enquête et discussion collective | Intégrer les critiques et les réactions des acteurs |

Tableau 1 : le processus d'enquête

## DISCUSSION

Le cadre d'analyse que nous avons illustré à propos du cas du projet L chez Renault, articule les interventions des managers et des opérationnels autour de deux concepts clés : la conception de dispositifs de management d'un côté, et des actes de langage instrumentés et situés de l'autre. Le lien entre ces deux activités est évidemment infiniment plus complexe que les présentations qui en sont faites par les praticiens et par les consultants. La compréhension fine des processus de performation nécessite une analyse approfondie des interactions entre ces deux types d'activité.

*Plaidoyer pour une autre approche de la performativité du management*

En matière d'études de la performativité du management, la pente naturelle est de se fixer sur les deux activités les plus visibles et considérées comme les plus essentielles du management stratégique : la production de discours stratégiques et les effets des décisions stratégiques. Deux questions classiques en découlent : dans quelle mesure les discours stratégiques parviennent-ils à transformer la réalité dans le sens visé ? Quelles sont les conséquences des décisions stratégiques ?

L'apport du cadre d'analyse proposé déplace la focale vers d'autres activités et d'autres processus où les discours stratégiques et les décisions ne constituent que des éléments parmi d'autres. Ainsi, l'étude des dispositifs permet de minorer le pouvoir performatif des discours stratégiques tel qu'il est souvent vanté dans les récits. Les discours stratégiques ne constituent, en effet, que la face émergée des dispositifs de management. Ils ne seraient qu'une coquille vide sans le patient travail d'agencement réalisé par une pluralité de managers, dans et hors de l'organisation, pour mettre en cohérence des éléments hétérogènes - gestion des compétences, systèmes de management, pratiques de formation, organisation des espaces de travail, construction de valeurs et de normes, instruments de gestion, relations avec les partenaires, normes professionnelles, etc. - avec ces discours stratégiques et pour cadrer, dans leurs moindres détails, les pratiques des subordonnés. Si les managers dépensent autant d'énergie à concevoir ces dispositifs, c'est que les discours stratégiques ne suffisent pas. Il leur faut des embrayages finement agencés pour les faire agir, c'est-à-dire pour les doter d'une capacité performative (Abrahamson, et al., 2016; Gond, et al., 2015).

Ainsi, notre approche constitue, en premier lieu, un plaidoyer pour déplacer l'attention vers ses activités moins visibles - car parfois institutionnalisées et faisant en quelque sorte partie du décor - et plus distribuées de conception des dispositifs. Pour comprendre ce qu'un dispositif de management finalisé est susceptible d'aider à performer, il s'agit, en second lieu, d'évaluer la capacité de ces dispositifs à cadrer les actes élémentaires de langage ciblés dans le cadre de l'enquête.

A ce niveau micro-analytique, l'analyse de ces actes élémentaires de langage permet de sortir du primat accordé à l'étude de la décision. Celle-ci ne constitue qu'un moment qui est précédé par tout un travail de conception qui s'incarne dans des discussions, des calculs et des écrits. En étudiant ces actes élémentaires, on se rend compte que l'absence de décisions est tout aussi éclairante que les décisions elles-mêmes. Et qu'une décision douloureuse particulière – comme retarder la commercialisation d'un véhicule – s'explique par des causes profondes qui ne sont pas réductibles à des défaillances individuelles mais relèvent bien de défaillances organisationnelles.

D'un point de vue réflexif, on peut espérer que ces analyses permettent aux managers et aux opérationnels de prendre du recul par rapport aux injonctions et aux modes managériales pour s'engager dans une analyse plus distanciée et approfondie des dispositifs, de leurs incohérences et de leurs effets inattendus.

D'un point de vue critique, ce déplacement permet de prendre conscience de la variété des éléments qui agissent sur la subjectivité et la conduite des individus. Par exemple, les dispositifs de management de projet portent en germe les ferments de leur propre crise en faisant l'apologie de l'aventure collective et de la solidarité tout en cherchant à faire prévaloir, dans les faits, une logique des engagements couplée à un management par la pression à partir d'une urgence fabriquée.

L'une des leçons du projet L est que les individus (opérationnels comme managers intermédiaires), soumis à ces injonctions contradictoires, doivent éviter l'escalade des engagements susceptible de se retourner contre eux en cas de défaillance et se défier des récits mythiques d'exploits collectifs fondés sur le dépassement de soi.

*De l'étude générique de la performativité à l'étude des processus de performation*

L'exemple du projet L met en évidence que s'interroger de façon générique sur la performativité de tel dispositif ou de tel acte élémentaire n'a guère de sens. Un même acte élémentaire n'a pas le même impact selon la temporalité et la situation dans lesquelles il s'inscrit : les avis de la direction de la qualité fondés sur des cotations et des appréciations qualitatives n'ont pas le même pouvoir performatif selon qu'ils sont émis en amont du projet où les choix de conception sont encore réversibles ou en aval alors que l'épreuve de réalité s'approche. Il en va de même pour le dispositif : avant la crise des portes, le dispositif du projet L répondait à toutes les attentes. Après la crise, il a bien fallu expliquer les causes profondes ayant provoqué celle-ci, ce qui a conduit inévitablement à interroger de manière critique les effets à long terme du dispositif sur les pratiques de conception.

De façon plus générale, dispositifs et actes élémentaires sont intimement intriqués dans un processus dynamique où les actes élémentaires sont articulés les uns aux autres, produisent des décisions qui modifient la réalité et mettent à l'épreuve la capacité du dispositif à produire les conditions de félicité adéquates. C'est l'étude de ces processus de performation situés qui nous semble constituer un enjeu théorique et empirique pour les recherches en management.

Si la décision de la direction de la qualité de reporter la commercialisation du véhicule a produit une telle déflagration chez Renault, c'est que la direction générale de l'entreprise avait sacralisé le respect des engagements – concernant les délais en particulier - comme un principe absolu à ne pas déroger sauf cas de force majeure. Tout s'est passé comme si, pour le management de l'entreprise, les discours stratégiques cristallisés sous la forme d'engagements écrits (le contrat de projet) avaient en soi un pouvoir performatif.

Il est possible que si moins de risques avaient été pris dans la conception des portes latérales, le projet ait pu respecter ses objectifs. Cela aurait conforté la direction générale dans l'illusion du pouvoir de la logique des engagements et du management par la pression alors que nous avons montré qu'une perte de compétences était à l'œuvre de façon insidieuse du fait même de choix stratégiques opérés dans le passé.

L'étude des actes élémentaires permet également de remettre en cause la hiérarchie attendue de ceux-ci en terme de performation. Ainsi, l'exemple de la résolution de la crise des portes par l'intervention d'un metteur au point met en évidence qu'en situation de crise, un acte oral, fondé sur des appréciations qualitatives a priori peu légitimes, peut avoir un impact inattendu, beaucoup plus important que des actes de calcul ou d'écriture a priori plus légitimes dans les situations de conception plus courantes.

Enfin, l'analyse conjointe des dispositifs de management et de ces actes élémentaires permet d'étudier les conditions de félicité ou d'infélicité de ces actes au cours du temps, en fonction des événements et de la séquence de leur enchaînement. Par ailleurs, l'analyse des actes élémentaires permet d'observer comment les acteurs cherchent à échapper à l'emprise des dispositifs en jouant sur des zones d'incertitude ou en en détournant les règles. Etudier ces désalignements entre le dispositif et les actes élémentaires permet non seulement de repérer les défaillances de conception du dispositif mais également d'identifier des stratégies de résistance lorsque des effets visiblement trop néfastes pour les acteurs se manifestent.

R*ecommandations méthodologiques*

Ce cadre d'analyse nous semble pertinent lorsqu'il est possible d'identifier des actes de langage associés à des dispositifs dont on peut étudier sans trop ambiguïté les conditions de réussite ou d'échec. Il est également utile lorsque ces actes de langage ne sont pas isolés mais reproduits régulièrement dans le temps de sorte et que l'on peut repérer identifier des cas de réussite et des cas d'échec qui peuvent être comparés ou mis en perspective et, ainsi, produire une analyse organisationnelle critique des cas d'échec et des défaillances des dispositifs de management.

Ainsi, dans le cas étudié, les critères d'échec ou de réussite d'un contrat de projet ont pu être établis sans ambiguïté, de même que les actes élémentaires de langage produits par les subordonnés. Ces actes de langage sont suffisamment répétés d'un projet à l'autre pour que l'on ait pu mener une analyse critique des défaillances des dispositifs managériaux et de leurs interactions avec les actes de langage élémentaires.

A l'inverse, il faut éviter d'utiliser ce cadre d'analyse pour traiter de la performativité d'énoncés managériaux qui seraient trop vagues ou ambigus (ex. : « *notre ambition est d'être une entreprise responsable ou innovante* »), ou qui ressembleraient à des opinions ou à des prophéties, pour lesquels les critères de performativité sont flous et où il est impossible d'identifier des dispositifs managériaux associés. Ainsi, plutôt que d'étudier la performativité de stratégies managériales définies de façon trop large, nous recommandons, quand c'est possible, de repérer des situations de gestion suffisamment circonscrites pour que ce cadre d'analyse ait un sens et puisse servir à mener une enquête organisationnelle.

## CONCLUSION

La problématique de la performativité propose un changement de perspective : il s'agit moins de décrire une réalité considérée comme déjà là que de comprendre comment la réalité est produite par des interventions délibérées. Toutefois, le lien entre intervention et performativité n'a rien d'automatique et cette approche invite, au contraire, à s'intéresser aux conditions pragmatiques qui permettent de construire des processus de performation.

Dans cette perspective, cet article visait trois objectifs. Il s'agissait d'abord d'élargir le champ des travaux sur la performativité, structuré autour de trois approches dominantes (dites austinienne, callonienne et butlerienne), à des travaux moins connus sur les actes d'écriture et de calcul. Nous avons montré la complémentarité entre les actes oraux, les actes d'écriture et les actes de calcul dans les organisations et l'intérêt d'étudier leur interaction et leur dynamique dans des séquences où ils sont articulés pour produire certains effets.

Il s'agissait ensuite de mettre en perspective les travaux sur la performativité par rapport à d'autres courants de recherche en sciences sociales et dans les organisations. Plusieurs articles récents soulignent l'originalité et les apports de la performance au renouvellement des recherches sur l'organisation (Abrahamson, et al., 2016; Gond, et al., 2015; Spicer, et al., 2009. Sans minimiser le phénomène, il nous semble essentiel de discuter de façon approfondie les différences et les complémentarités entre ces travaux et d'autres approches qui, sans se référer explicitement à la performativité, proposent des éclairages complémentaires. Dans cette perspective, nous avons discuté les travaux sur la performativité par rapport à des traditions de recherche plus anciennes sur l'instrumentation de gestion d'une part, les concepts foucaldiens de dispositifs et de gouvernementalité d'autre part.

Cette discussion nous a permis de proposer un cadre d'analyse des processus de performation dans les organisations qui articule trois niveaux d'analyse : à un niveau élémentaire et dans le cadre d'une enquête de terrain, il s'agit de sélectionner d'étudier des actes de langage (oraux, de calcul ou d'écriture) qui s'organisent souvent autour d'instruments ; il s'agit ensuite d'étudier comment ces actes élémentaires prennent sens par rapport à des dispositifs stratégiques qui cadrent et, ce faisant, participent à la production des conditions de félicité ou d'infélicité de ces actes élémentaires ; il s'agit enfin de mettre en perspective les dispositifs étudiés dans le cadre plus large d'une transformation historique des formes de gouvernementalité.

Nous avons ensuite proposé une démarche méthodologique en cinq étapes pour le mettre en œuvre dans des recherches de terrain. Nous l'avons illustrée à travers l'exemple d'une recherche-intervention menée pendant dix-huit mois sur un projet automobile. Le point de départ d'une recherche de terrain est une situation de gestion et une problématique stratégique que formule l'organisation. La première étape consiste à mener une enquête auprès des managers pour analyser le (ou les) dispositif(s) stratégiques mis en place et améliorés au fil du temps par l'organisation en vue de fins assignées et identifier des énoncés managériaux performatifs à étudier. La seconde étape consiste à sélectionner des activités jugées critiques en rapport avec les énoncés managériaux sélectionnés et

d'étudier des actes élémentaires de langage routiniers en rapport avec ces activités. La troisième étape vise à repérer des situations de crise ou de dysfonctionnement où les actes de langage échouent à produire les effets visés. Il s'agit de décrire les symptômes de cette crise ou de ces dysfonctionnements et de remonter la séquence des actes élémentaires qui y a conduit. La quatrième étape consiste à analyser les défaillances du dispositif, c'est-à-dire de mettre en évidence les conditions d'infélicité qui expliquent les échecs de performation observés. Il s'agit également d'en tirer les conséquences à la fois sur un plan organisationnel ou managérial et sur un plan individuel, en montrant les effets peu visibles sur les dynamiques des compétences, sur la souffrance au travail et l'identité des individus. La cinquième étape consiste à restituer les résultats de la recherche auprès des acteurs de terrain afin de partager les résultats de l'analyse, produire une critique argumentée et suggérer des pistes d'action et de vigilance. Il est à noter que l'ordre de ces étapes n'est pas figé et peut varier en fonction du déroulé de l'enquête. Imaginons par exemple que les chercheurs interviennent après la survenue d'une crise, il serait logique qu'ils commencent par décrire la crise pour tirer ensuite les fils de l'analyse jusqu'à l'étude de la séquence des actes élémentaires de langage critiques et des dispositifs de management associés.

Le cas étudié illustre les désalignements entre les dispositifs de management - qui incluent des actes de langage des managers - et les actes élémentaires de langage des opérationnels, ainsi que les effets négatifs des premiers sur les seconds. Nous tirons de cet exemple et de cette analyse des leçons pour les managers et pour les individus. Sur un plan réflexif, nos analyses visent d'une part à souligner l'importance de la conception de dispositif comme activité stratégique centrale qui mérite une attention aux détails et à leurs agencements et nous les encourageons à être plus attentifs aux effets invisibles et à long terme des dispositifs qu'ils conçoivent ainsi qu'aux actes de langage qui sont susceptibles d'échouer. Sur un plan critique, cette approche vise à aider les individus à identifier, dans les dispositifs, les mécanismes de subjectivation qui les guident et à identifier les injonctions contradictoires qui peuvent générer du stress et de la souffrance, voire qui peuvent menacer leur identité au travail. Nous suggérons des pistes de réflexion pour desserrer les contraintes qui s'exercent sur leur activité et éviter l'escalade des engagements, syndrome moderne de nos organisations en quête permanente de performance.

## REFERENCES


Abrahamson, E., Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). A More Relevant Approach to Relevance in Management Studies: An Essay on Performativity. *Academy of Management Review*, 41(2), 367-381.

Agamben, G. (2007), *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, Paris: Editions Payot & Rivages.

Aggeri, F. & Segrestin, B. (2007). Innovation and project development: an impossible equation? Lessons from an innovative automobile project development. *R&D Management,* 37(1), 37-47.

Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie,* 13(3), 5-37.

Aggeri, F. (2014). Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique. *Le Libellio d'Aegis*, 10(1), 47-64.

Austin, J.L. (1962), *How to Do Things with Word*, Oxford, UK: Oxford University Press.

Barthes, R. (1957), *Mythologies*, Paris: Editions du Seuil.

Benveniste, E. (1966), *Problèmes de linguistique générale*, Paris : éditions Gallimard.

Berry, M. (1983), *Une technologie invisible*, Paris : École polytechnique.

Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme,* Paris : Gallimard essais.

Bourdieu, P. (1977), *Outline of a Theory of Practice*, NY: Cambridge University Press.

Butler, J. (1997), *Excitable Speech: A Politics of the Performative*, London: Routledge.

Butler, J. (2010). Performative Agency. *Journal of Cultural Economy,* 3 (2), 147–161.

Cabantous, L. & Gond, J.-P. (2011). Rational decision making as performative praxis: Explaining rationality's Éternel Retour. *Organization Science*, 22 (3), 573–586.

Callon, M. (1984). Some elements of a sociology of translation : domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review*, 32(S1), 196-233.

Callon, M. (Ed.) (1998), The Laws of the Markets, Oxford: Blackwell Publishers.

Callon, M. & Muniesa, F. (2005). Economic markets as calculative collective devices. *Organization Studies*, 26 (8), 1229–1250.

Callon, M. (2007). What does it mean to say that economics is performative? In D. MacKenzie, F. Muniesa & L. Siu (Eds.), *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics* (pp. 311-356). Princeton: Princeton University Press.

Callon, M. (2013). Qu'est-ce qu'un agencement marchand. In M. Callon et al. (Eds.), *Sociologie des agencements marchands* (pp.325-440), Paris: Presses des Mines.

Chiapello, E., Gilbert, P. & Baud, C. (2013), *Sociologie des outils de gestion: introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion,* Paris: La Découverte.

Cooren, F. (2004). Textual agency: How texts do things in organizational settings. *Organization*, 11 (3), 373–393.

Cooren, F. (2014), *Organizational discourse: Communication and constitution*, Oxford, UK: John Wiley & Sons.

Courpasson, D. (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris: PUF.

Deleuze, G. (1988). Qu'est-ce qu'un dispositif ? In *Michel Foucault philosophe.* Rencontre internationale, Paris 9, 10, 11 janvier 1988, (pp. 185-195), Paris: Seuil.

Derrida, J. (1979). Signature, event, context. *Glyph*, 1, 172-197.

Desrosières, A. (2016), *La politique des grands nombres: histoire de la raison statistique*, Paris: La Découverte.

De Vaujany, F. X. (Ed.) (2005). De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion. Caen: Editions EMS.

Dewey, J. (1934), *Art as experience*, New York: Minton, Balch & Company. (Trad. Française) : Dewey, J. (2005). *Œuvres philosophiques, Tome III. L'art comme expérience*. Pau: Publications de l'Université de Pau, éditions Farrago.

Dumez, H. (2007). Un contre-modèle de l'action : l'expérience selon Dewey. *Le Libellio d'Aegis* , 18-24.

Dumez, H. (2014). Le tournant performatif. À propos de The provoked economy de Fabien Muniesa, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n°4, 61-66.

Dworkin, R. (1986), *Law's Empire*, London: Cambridge.

Fauré, B., Brummans, B. H., Giroux, H. & Taylor, J. R. (2010). The calculation of business, or the business of calculation? Accounting as organizing through everyday communication. *Human Relations*, 63(8), 1249-1273.

Foucault, M. (1972), *Histoire de la folie à l'âge classique*, Paris: Gallimard, Tel.

Foucault, M. (1976), *Histoire de la sexualité (Tome 1). La volonté de savoir*, Paris: Gallimard.

Foucault, M. (1980), *Histoire de la sexualité (Tome 2)- L'usage des plaisirs*, Paris: Gallimard.

Foucault, M. (1984), *Histoire de la sexualité (Tome 3)- Le souci de soi* (Vol. 3). Paris: Gallimard.

Foucault, M. (1994). Le jeu de Michel Foucault. In M. Foucault, *Dits et Écrits*, *III*, (pp. 298-329), Paris: Gallimard.

Foucault, M., Burchell, G., Gordon, C. & Miller, P. (1991), *The Foucault effect: Studies in governmentality,* University of Chicago Press.

Fournier, V. & Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for Critical Management Studies. *Human Relations*, 53(1): 7-32.

Fraenkel, B. (2006). Actes écrits, actes oraux: la performativité à l'épreuve de l'écriture. *Études de communication* (1), 69-93.

Fraenkel, B. (2007). Actes d'écriture: quand écrire c'est faire. *Langage et société,* 121(3), 101-112.

Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. In A.C. Martinet (Ed), *Epistémologies et sciences de gestion* (pp.141-182). Paris: Economica.

Gond, J.-P., Cabantous, L., Harding, N. & Learmonth, M. (2015). What Do We Mean by Performativity in Organizational and Management Theory? The Uses and Abuses of Performativity. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 440-464.

Grey, C. & Willmott, H. (Eds.) (2005). *Critical Management Studies: A Reader.* Oxford: Oxford University Press.

Guérard, S., Langley, A. & Seidl, D. (2013). From performance to performativity in strategy research. *M@n@gement*, 16 (5), 264–276.

Hacking, I. (1983), *Representing and intervening: Introductory topics in the philosophy of natural science,* Cambridge: Cambridge University Press.

Halpern, C., Lascoumes, P. & Le Galès, P. (Eds.) (2014). L'instrumentation de l'action publique: controverses, résistances, effets. Paris: Presses de Sciences Po.

Harding, N. (2003), *The Social Construction of Management*, New York, NY: Routledge.

Harding, N., Lee, H., Ford, J. & Learmonth, M. (2011). Leadership and charisma: A desire that cannot speak its name? *Human Relations*, 64(7): 927-949.

Hatchuel, A., Pezet, E., Starkey, K. & Lenay, O. (Eds.) (2005), Gouvernement, organisation et entreprise: l'héritage de Michel Foucault, Quebec: Presses de l'Université Laval.

Hatchuel, A. & Weil, B. (1992), *L'expert et le système*, Paris: Economica.

Journé, B. (2007). Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations. *Le Libellio d'Aegis* , 3 (4), 3-9.

Journé, B. & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation: contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11(1), 27-55.

Kaplan, S. (2011). Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2), 320-346.

Labatut, J., Aggeri, F. & Girard, N. (2012). Discipline and change: How technologies and organizational routines interact in new practice creation. *Organization studies*, 33(1), 39-69.

Laufer, R. (1996). Quand diriger, c'est légitimer. *Revue Française de Gestion*, (111), 12-37.

Latour, B. & Woolgar, S. (1979), *Laboratory life. The construction of scientific facts,* Princeton, Princeton: University Press.

Latour, B. (1984). The powers of association. *The Sociological Review*, 32(S1), 264-280.

Latour, B. (1987), *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*, London, UK: Open University Press.

Le Masson, P., Weil, B. & Hatchuel, A. (2006), *Les processus d'innovation: Conception innovante et croissance des entreprises*, Paris: Lavoisier.

Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.

Lyotard, J. F. (1979), *La condition postmoderne*, Paris: Les éditions de Minuit.

Miller, P. & O'Leary, T. (2007). Mediating instruments and making markets: Capital budgeting, science and the economy. Accounting, *Organizations and Society*, 32(7), 701-734.

Miller, P., & Power, M. (2013). Accounting, organizing, and economizing: Connecting accounting research and organization theory. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 557-605.

Moisdon J.-C. (Ed) (1997), Du mode d'existence des outils de gestion, Paris: Seli Arslan.

Muniesa, F. (2014), *The provoked economy: Economic reality and the performative turn*, New York, NY: Routledge.

Orlikowski, W., J. & Scott, S. V. (2014). What happens when evaluation goes online? Exploring apparatuses of valuation in the travel sector. *Organization Science*, 25(3): 868-891.

Pezet, E. (2004). Discipliner et gouverner: influence de deux thèmes foucaldiens en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 169-189.

Pezet, E. (Ed) (2007). Management et conduite de soi: Enquête sur les ascèses de la performance. Paris: Vuibert.

Pickering, A. (1995), *The Mangle of Practice: Time, Agency, and Science*, Chicago: The University of Chicago Press.

Raffnsoe, S. et al. (2014). Foucault's dispositive : the perspicacy of dispositive analytics in organizational research. *Organization*, Vol 23(2), 272-298.

Rose, N. (1999), *Powers of freedom : reframing political thought*, Cambridge: Cambridge University Press.

Searle, J. (1969), *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language,* Cambridge:Cambridge University Press.

Spicer A, Alvesson, M. & Kärreman D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4): 537–560.

Taylor, J. R. (1993), *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization,* New York, NY: Ablex Publishing Corporation.

Townley, B. (1994), *Reframing human resource management: Power, ethics and the subject at work,* London: Sage Publications Ltd.

Weber, M. (1971), *Economie et société*, Paris: Plon.

Weick, K. (1988). Enacted sense making in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25 :4, 305-317.

**Franck Aggeri** est professeur de management au Centre de Gestion Scientifique (CGS-i3, UMR 9217) de MINES ParisTech, PSL Research University.