

Journée de recherche CRG/Ecole Polytechnique, HEC Paris,  
LIRSA/Conservatoire National des Arts et Métiers

En partenariat avec la revue Management International

**Avez-vous lu A. O. Hirschman ? A la découverte du lien  
organisationnel**

**Appel à communications pour les 1<sup>ères</sup> Journées Hirschman**

Sciences de gestion, sciences de l'action, sciences des organisations : trois dénominations pour un objet de recherche empirique qui semble hypnotiser les chercheurs, l'entreprise. Pourtant, notre société est une société d'organisations qui ne sont pas seulement marchandes et l'action collective se déploie très largement hors du monde des affaires. Si le monde moderne semble plus que jamais « encadré » dans les organisations, pour certains la théorie des organisations, elle, semble avoir disparu (Brunsson, 2012), même si d'autres persistent dans son intention originelle (Robichaud & Cooren, 2013) en cherchant par exemple à dépasser le seul cadre économique sur des concepts aussi fondamentaux que la gouvernance (Dumez, 2004). Quelques-uns (Durand, 2011) plaident même pour une véritable refondation de la discipline.

Il n'est pas dans le propos de ces quelques lignes de revenir sur le panorama des théories des organisations (Saussois, 2007). Constatons que le travail d'A.O. Hirschman y est souvent curieusement négligé : le triptyque défection, prise de parole et loyauté qui traverse l'œuvre de cet auteur est pourtant un paradigme puissamment organisationnel. S'il part d'une analyse à la croisée des sciences économiques et politiques, il fait peu de doute qu'il est particulièrement fécond pour comprendre les organisations et les problématiques qu'elles génèrent ainsi que les tensions entre l'intérêt privé et l'action publique (Martinet, 2012). Au-delà, si l'on retient avec Strum et Latour (2006) que « dans les différentes langues la généalogie du mot social emprunte le chemin suivant, d'abord *suivre quelqu'un*, ensuite *enrôler et s'allier avec* et enfin *avoir quelque chose en commun* », on comprend que le concept de défection est potentiellement au cœur de la compréhension d'un lien organisationnel autant que social.

Au-delà de l'intérêt des concepts mis en avant, c'est toute une remise en question implicite d'un certain prêt à penser que véhicule l'œuvre d'Hirschman, immense puisqu'allant de l'économie du développement à l'histoire des sciences politiques et sociales en passant par la sociologie. Son approche peut être vue comme critique avant la lettre et s'accompagne d'une intention morale qui doit permettre à la science de participer à la construction de la société (Martinet, 2012). Au total, cette fécondité épistémologique peut être incontestablement une source d'inspiration pour les sciences de gestion et de l'organisation.

\*

\* \*

Rappelons brièvement que l'un des points centraux du programme de recherche d'Hirschman est la compréhension des comportements dysfonctionnels d'une organisation, qui peuvent engendrer son déclin et sa disparition (Hirschman, 1970). Si cet objet de recherche est original en soi, c'est la posture scientifique qui retient le plus l'attention : ainsi, tandis que sur le même sujet un courant de recherche sur la résilience des organisations (Weick, 1993) et sur les organisations hautement fiables (Weick & Roberts, 1993) s'appuyant sur la psychologie sociale, va se focaliser sur le système de représentations des acteurs et leurs relations interpersonnelles, Hirschman s'inspire de sa propre expérience politique et va formaliser le concept de « relâchement organisationnel ». Celui-ci est selon lui à la fois nécessaire pour qu'une

organisation fonctionne, par exemple en préservant des ressources mobilisables, mais il peut être à l'origine de la disparition de cette même organisation. Pour faire face à ces situations de déclin potentiel des forces doivent être mises en œuvre afin de revenir à la normale : il s'agit principalement du couple défection / prise de parole qui doit permettre le retour à une certaine stabilité. L'auteur considère que ces forces sont mal prises en compte par l'économie alors que la compréhension de ces « défaillances surmontables » présente un intérêt notable.

## **1. La primauté de la défection**

L'économie envisage traditionnellement le marché et la concurrence comme suffisants pour aiguillonner les organisations afin qu'elles se redressent, ou, si ce n'est pas le cas, disparaissent. Hirschman considère pour sa part que la concurrence doit être complétée par d'autres dispositifs afin de pallier ces défaillances temporaires et de limiter leurs conséquences humaines et sociales.

En effet, la concurrence n'aboutit au mieux dans la plupart des cas qu'à un « chassé-croisé » des clients d'une entreprise à une autre, sans que ces dernières ne se rendent réellement compte de ce qui ne fonctionne pas dans leur manière de faire. Ainsi la défection de leurs clients n'apporte pas d'information utile aux entreprises. La concurrence représente ainsi une débauche d'énergie peu productive et, en définitive, peu satisfaisante. Les approches les plus récentes de la stratégie (Chan Kim & Mauborgne, 1999) ne disent pas autre chose.

Mais le concept de défection dépasse le champ de l'entreprise et paraît central dans une théorie des organisations. La rivalité des organisations entre elles, ne serait-ce que pour capter leur première ressource à savoir leurs membres, peut être considérée comme quasi ontologique. Si comprendre la défection des membres d'une organisation dans cette perspective est utile afin d'éviter le déclin de celle-ci, il peut l'être aussi à l'inverse s'il s'agit de la provoquer ! On pense aux organisations de type criminel ou terroriste où la défection peut revêtir un caractère stratégique se substituant au paradigme clausewitzien de la destruction de l'adversaire (Bloch, 2014), le plus souvent inefficace comme l'histoire l'a montré (Saint-Victor, 2012 ; Prazan, 2012).

## **2. La prise de parole et son rapport à la défection**

Avec ce second élément du triptyque, Hirschman quitte l'économie, qui a toujours considéré cette option comme marginale dans la panoplie des choix individuels, préférant considérer l'expression de ces derniers à travers la concurrence qui s'exerce sur les marchés, pour s'intéresser davantage à la politique qui s'est traditionnellement saisie de cette forme d'expression. Comme il le fait d'ailleurs remarquer lui-même avec ironie : « quelqu'un de moins familier avec la science économique aurait pu naïvement penser que la manière la plus directe de faire connaître son opinion est de ... l'exprimer ! ».

Le rapport entre prise de parole et défection n'est pas simple. La défection est souvent un dernier recours du fait de son caractère inéluctable, à la différence de la prise de parole : néanmoins, cette dernière reste une solution couteuse et parfois risquée. Elle s'exercera donc plutôt lorsque l'enjeu est fort pour l'acteur, par exemple dans le cas de l'achat d'un bien durable pour un consommateur plutôt que pour un bien courant. Au final, ce qui distingue défection et prise de parole c'est l'asymétrie entre ces deux options, la première présentant une option simple alors que l'autre ouvre un large champ des possibles et nécessite d'inventer des solutions.

Tant en ressources humaines qu'en marketing et stratégie, ce concept de prise de parole ouvre des horizons importants. Il est clair que la voix des clients est de plus en plus prise en compte dans des perspectives opérationnelles ou plus stratégiques. C'est le cas par exemple lorsqu'on les intègre davantage dans le processus de création ou d'innovation de produits (Cova, 2008 ; Le Nagard & Reniou, 2013). Mais la voix des salariés ou des autres parties prenantes de l'organisation est elle aussi de plus en plus nécessaire, afin de s'assurer de l'implication de ses membres ou de ses relations harmonieuses avec son environnement.

## **3. Loyauté**

Dans le couple défection / prise de parole, il y a généralement l'une des deux composantes qui prédomine

sur l'autre et la défection tient la meilleure place dans cet équilibre instable. Aussi la loyauté apparaît-elle comme une condition qui favorise la coexistence des deux termes et ralentit la défection, tout en favorisant l'émergence de la prise de parole. Pour cela il faut encore que les individus renoncent au confort de la défection et acceptent les incertitudes de la prise de parole, et en même temps ils doivent avoir la conviction de pouvoir influencer les décisions. La loyauté présente donc un potentiel intéressant, qui a d'ailleurs connu avec Reichheld (1996) son heure de gloire en marketing, puisqu'il permet à l'organisation de conserver les membres qui sont les plus à même de lui dire ce qui ne va pas et donc de lui permettre de réagir.

\*

\* \*

Défection, prise de parole et loyauté sont des concepts qui nous aident à penser les conditions d'émergence de l'action collective et les causes de sa dissolution (Ansay, 2010) : une pensée aussi originale peut nous permettre de dépasser les clivages disciplinaires traditionnels des sciences de gestion pour redécouvrir le potentiel explicatif du paradigme organisationnel. Elle invite également à retrouver une transdisciplinarité entre sciences de l'organisation, sciences politiques et juridiques et sciences économiques et sociales.

En effet, ce fameux triptyque d'Hirschman prend toute sa puissance heuristique pour penser l'action collective quand on l'articule aux autres tensions majeures qu'il a travaillées : le couple passions/intérêt qui peut déboucher pathologiquement sur l'*hybris* des dirigeants éclaire les dérives actuelles du capitalisme financiarisé et la cupidité telle que l'actualise un Stiglitz. De même la tension bonheur privé/action publique offre un couple conceptuel susceptible d'organiser nombre d'analyses empiriques sur la RSE, les organisations hybrides, le bénévolat, les partenariats avec les entreprises de l'économie solidaire et sociale et plus généralement certaines dynamiques sociétales. Quant à la rhétorique réactionnaire, dont Hirschman a démonté les procédés, son analyse montre chaque jour sa puissante actualité.

Comme évoqué plus haut, c'est aussi l'épistémologie et la méthode d'Hirschman centrées sur « l'élaboration de possibilités qui ne sont pas des nécessités », retrouvant la philosophie pragmatiste américaine, et notamment la logique de l'enquête de Dewey, et tendues par une démarche stratégique permanente, qui constituent une invitation d'actualité pour la recherche en sciences de gestion. Se reconnaissant peu intéressé par les moyennes et les validations statistiques, Hirschman a montré que la recherche en sciences sociales pouvait passer par des analyses empiriques approfondies qui pouvaient faire sens et désigner des stratégies d'action dès lors qu'elles suggéraient des concepts englobants mais fondamentaux et délibérément heuristiques.

**Les premières Journées Hirschman organisées conjointement par le Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique, HEC Paris et le Laboratoire Interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action du Conservatoire National des Arts et Métiers sous la direction scientifique d'Alain Charles Martinet veulent illustrer la modernité et la fécondité de cette approche originale.**

**Elles auront lieu le 24 juin 2015 à Paris.**

Elles alterneront des communications académiques avec des conférences ou tables rondes destinées à illustrer la fécondité de la pensée d'A.O. Hirschman dans des disciplines connexes aux sciences des organisations. La participation du Général Benoit Durieux directeur du Centre des hautes études militaires, auteur de « *Relire De la Guerre de Clausewitz* », du Professeur Jacques de St Victor, auteur de « *Un pouvoir invisible. Les mafias et la société démocratique* », et d'experts de la défaillance d'entreprises comme Yves Lelièvre, Président de la conférence générale des Tribunaux de commerce et Président du tribunal de Commerce de Nanterre ou Cédric Collaert, Président de l'Association pour le retournement des entreprises (ARE) et co-fondateur d'EightAdvisory, sont

ainsi d'ores et déjà acquises.

L'objet de cette journée de recherche est d'accueillir des communications en provenance des sciences de gestion et des différents champs associés (stratégie, marketing, ressources humaines, finances...) **caractérisés par un ancrage épistémologique organisationnel** et s'appuyant sur l'un des aspects du travail de l'auteur : défection, prise de parole ou loyauté, ou d'autres parties de son œuvre et singularités de sa démarche. Des contributions des disciplines voisines : sociologie, sciences politiques par exemple sont également attendues.

Les articles portant sur les sujets suivants (à titre d'exemple et sans caractère exhaustif) seront en particulier bienvenus :

- Difficultés des entreprises et déclin des organisations
- Résilience organisationnelle, défection et loyauté
- Lien organisationnel, lien social
- Loyauté et prise de parole dans les relations commerciales
- Prise de parole et défection dans la gestion des ressources humaines
- Gestion des ressources humaines et loyauté
- Stratégie concurrentielle et déclin des organisations
- Stratégies de développement, ressources et compétences cachées
- Optimalité ou relâchement organisationnel
- Croissance déséquilibrée de l'entreprise
- Intérêt et passions des dirigeants et stratégies
- Stratégie et éthique
- Pragmatisme et stratégie
- Prise de parole des consommateurs et « déferlement » numérique
- Consommation engagée : entre bonheur et déception
- La prise de parole des consommateurs à l'heure de l'innovation permanente
- Le développement durable et la pensée de Hirschman
- .....

**Références :**

- Hirschman, A.O., 1995. *Un certain penchant à l'autosubversion*, Paris, Fayard
- Hirschman, A.O., 1991. *Deux siècles de rhétorique réactionnaire*, Paris, Fayard
- Hirschman, A.O., 1986. *Vers une économie politique élargie*. Les Editions de Minuit, Paris.
- Hirschman, A.O., 1984. *L'économie comme science morale et politique*, Le Seuil, Paris
- Hirschman, A.O., 1983. *Bonheur privé, action publique*. Fayard/Pluriel, Paris.
- Hirschman, A.O., 1970. *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard Business School Press, Cambridge,
1995. *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard,
- Hirschman, A.O., 1958. *The Strategy of Economic Development*, Yale University Press, New Haven
1974. *Stratégie du développement*, Paris, Les Éditions Ouvrières,
- Adelman J., 2014, *Wordly Philosopher: The Odyssey of Albert O. Hirschman*, Princeton University Press
- Ansary, P., 2010, "Albert Hirschman: loyauté, défection et prise de parole", *Politique, revue de débats* n°64 (Avril), Bruxelles

Bloch A., Lamothe I., 2014, *L'éternité en héritage. Enquête sur les secrets de la résilience des organisations*. Descartes & Cie, Paris

Brunsson N., 2012, « Les inspirés sont-ils bien inspirants ? » in Germain O. (dir.), *Les grands inspireurs de la théorie des organisations*, EMS éditions, Caen

Cova B., 2008, "Consumer Made, quand le consommateur devient producteur", *Décisions Marketing*, Avril-Juin, n°50

Chan Kim W., Mauborgne R., 1999, « Strategy, value innovation, and the knowledge economy », *Sloan Management Review*, vol.40, issue 3

Dumez H., 2004, *Gouverner les Organisations*, L'Harmattan, Paris

Durand R., 2013, *La désorganisation du monde*, Le Bord de l'eau, Lormont

Ferraton C. et Frobert L., 2003, *L'Enquête Inachevée. Introduction à l'économie politique d'Albert O. Hirschman*, PUF, Paris

Le Nagard E., Reniou F., 2013, "Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public", *Décisions Marketing*, Juillet-Septembre, n°71

Martinet, A.C., 2012. "Albert Otto Hirschmann - Des possibilités qui se combinent ne sont pas des nécessités", in Germain O. (coor.) *Les grands Inspireurs de la Théorie des Organisations*, Éditions EMS, Caen

Meldolesi L., 1995, *Discovering the Possible: The Surprising World of Albert O. Hirschman*, University of Notre-Dame Press

Prazan M., 2012, *Une histoire du terrorisme*. Flammarion, Paris.

Reichheld, F., 1996, *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press

Robichaud D., Cooren F. (coor.), 2013, *Organization and Organizing. Materiality, Agency and Discourse*. Routledge, NY & London.

Saint-Victor (de) J., 2012, *Un pouvoir invisible. Les mafias et la société démocratique*. Gallimard, Paris

Saussois J.-M. 2007, *Théories des organisations*. La Découverte, Paris

Strum S., Latour B., 2006, "Redéfinir le lien social: des babouins aux humains", in Akrich M., Callon M., Latour B., *Sociologie de la traduction*. Les Presses des Mines de Paris, Paris.

Weick K., 1993, « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38 n°4.

Weick K., Roberts K., 1993, "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 38 n°4.

---

#### **COMITE SCIENTIFIQUE PERMANENT**

Alain Charles Martinet, IAE Université de Lyon

Alain Bloch, CNAM, HEC Paris.

Hervé Dumez, CNRS, CRG-EcolePolytechnique

Rodolphe Durand, HEC Paris

---

#### **COMITE SCIENTIFIQUE DES JOURNEES HIRSCHMAN 2015 (PROVISOIRE)**

Olivier Favereau, Université Paris 10

---

Cyril Ferraton, Université Montpellier 3  
Frédéric Fréry, ESCP Europe  
Ludovic Frobert, CNRS, ENS Lyon  
Gilles Garel, CNAM  
Olivier Germain, UQAM  
Nathalie Guibert, Université Paris 2  
Frédéric Iselin, HEC Paris  
Sophie Le Bris, Ecole Navale  
Sophie Morin Delerm, Université Paris sud  
Sonny Perseil, CNAM  
Benoit Petitpretre, CNAM  
Ken Singer, UC Berkeley  
Maurice Thévenet, CNAM et ESSEC

## **DATES A RETENIR**

---

- date limite d'envoi des résumés étendus (1000 à 3 000 mots) : **15 janvier 2015**

Les résumés préciseront la problématisation et l'intérêt de la recherche, le cadre théorique, la méthodologie, les résultats envisagés, la contribution potentielle. Les résumés peuvent être envoyés à l'adresse [journées.hirschman@gmail.com](mailto:journées.hirschman@gmail.com)

- réponse du comité scientifique : **1<sup>er</sup> mars 2015**
- envoi des versions finalisées : **25 mai 2015** (à respecter en raison du délai de conception et d'impression des supports)

## **FORMATS DE CONTRIBUTION**

---

Aux côtés des **papiers à caractère académique**, les communications à **fortes implications managériales** ainsi que **les études de cas** seront examinées avec la plus grande attention.

## **PROJETS DE PUBLICATION ET PARTENARIAT AVEC MANAGEMENT INTERNATIONAL**

---

**Les meilleurs textes retenus par les organisateurs et le président du Comité scientifique seront acheminés vers la revue Management International (MI) et feront l'objet d'une évaluation par les pairs selon les règles de l'anonymat double pour une publication dans un Dossier spécial prévu à l'automne 2016. La responsabilité académique de ce Dossier spécial sera assumée par les Rédacteurs invités : Alain Martinet, Alain Bloch, Hervé Dumez et Rodolphe Durand.**

**Seules les communications n'ayant fait l'objet d'aucune autre forme de publication en colloque ou revue pourront être retenues.**