

Prise de décision et vulnérabilité des engagements. Analyse des contraintes de l'agir situé au sein d'une organisation d'économie sociale et solidaire.

Pongo, Thomas

Université Catholique de Louvain

thomas.pongo@uclouvain.be

Résumé

Dans le cadre de cet écrit, nous analysons la fabrique de la décision stratégique (Germain et Lacolley, 2012; Jarzabkowski, 2005; JCR, 2012; Whittington, 1996) au sein d'une organisation d'économie sociale et solidaire (Defourny et Laville, 2007; Defourny and Nyssens, 2012; Gardin, 2006; Laville, 2000, 2003, 2014; Lemaître, 2009; Hillenkamp, 2009). A partir d'une étude des engagements de paroles d'acteurs (Berger, 2008, 2009) en situation de prise de décision collective (Urfalino, 2007), nous interrogeons les modalités d'expression des « demandes de la justice sociale » (Merla et de Nanteuil, 2014) au sein des organisations et leur influence sur le processus de prise de décision. La question de recherche peut être formulée comme suit : Comment les acteurs défendent-ils leurs convictions morales en situation de prise de décision collectives au sein des organisations d'économie sociale et solidaire?

Concrètement, nous étudions les activités de justification d'agriculteurs actifs au sein d'un dispositif participatif d'une coopérative du secteur agro-alimentaire en Belgique Francophone. Nous nous intéressons plus particulièrement aux débats menés par des producteurs sur la thématique de la qualité des pratiques et des produits agricoles. Nous récoltons nos matériaux empiriques à partir de la technique d'observation (non-participante).

Soucieux de prendre la mesure des effets du contexte sur les engagements de parole, nous analysons ces matériaux à partir du travail de conceptualisation et de théorisation de l'action située développé par les approches pragmatistes en sciences de gestion (Journé et Raulet-Croset, 2008, 2012) et en sociologie (Berger, 2008, 2009, 2011, 2012, 2014; Cefaï, 2007, 2009a, 2009b; Cefaï et Gardera, 2012; Cefaï et Terzi, 2012; Ogien, 2013; 2014, Perreau in Cefaï et Perreau, 2012).

Nous observons que la projection des acteurs dans une situation de régime de justification (Boltanski et Thévenot, 1991) perturbe profondément les tentatives de résolution du trouble initial - pourtant stabilisé - et, par conséquent, leur capacité à avancer dans la résolution de la situation problématique initiale. L'attention accordée à une situation de blocage décisionnel nous permet de défendre l'intérêt d'une définition contraignante des situations sociales. A cet égard, nous notons que toutes les expériences éthiques ne peuvent être traitées compte tenu de certaines contraintes propres à la situation de la coopérative. Dans notre cas, nous constatons que l'usage des compétences risque de mettre à mal le « sentiment primordial du vouloir vivre-ensemble » (Breviglieri, 2009: 125) des membres du collectif.

Mots-clés : Décision, justifications, situation, cadre primaire, contraintes.

1. INTRODUCTION

Bien qu'il ait été un objet central de la théorie des organisations (Lorino, 2006), le phénomène décisionnel¹ ne semble plus aller de soi ces dernières années. Attaqué pour son « manque d'opérativité² » (Tsoukas, 2010: 380), son caractère « exclusif et limitatif » (Pettigrew, 1990: 9) ou encore « insaisissable » (Germain et Lacolley, 2012: 48), de plus en plus de chercheurs questionnent sa pertinence (Urfalino, 2005), sa nature (Pettigrew, 1990) voire son existence (Germain et Lacolley, 2012). Certains vont même jusqu'à postuler que le concept n'est maintenant plus qu'une notion « problématique », « ambiguë » (Tsoukas, 2010: 380), que la littérature sur le sujet « expose sa propre léthargie » (Langley et al., 1995 in Cabantous et Gond, 2012: 64).

Afin d'expliquer de telles critiques, il nous semble essentiel de revenir sur la définition même du phénomène en question. En effet, malgré son apparente banalité la définition, de la décision a fait l'objet de nombreux questionnements. Nous partirons donc de cette définition afin de dresser un état des lieux des débats fondamentaux de la littérature sur la prise de décision. Après avoir pris connaissance des critiques ontologique, méthodologique et théorique, nous serons plus à même d'apprécier les contributions de l'approche pragmatiste en sciences de gestion (Journé et Raulet-Croset, 2008, 2012) et en sociologie de l'action collective pour l'étude des processus de prise de décision (Berger, 2008, 2009, 2011, 2012, 2014; Cefaï, 2007, 2009a, 2009b; Cefaï et Gardella, 2012; Cefaï et Terzi, 2012; Ogien, 2013; 2014, Perreau in Cefaï et Perreau, 2012)

2. CADRAGE CONCEPTUEL : RETOUR SUR LE CONCEPT DE DÉCISION

Nous pouvons raisonnablement définir la décision comme un « moment (...) où les décideurs³ [...] ont fait un choix » (Miller and Wilson, 2006 in Tsoukas, 2010: 381). Intégrant l'idée d'alternatives et de critères de choix, Morel (2002) avance que la décision doit être « envisagée comme une situation de choix où plusieurs réponses sont possibles parmi lesquelles l'une d'entre elles est “ la bonne ” » (Morel, 2002 cité par Fixmer et Brassac, 2004: 112). Souvent « instantané » (Nutt et Wilson, 2010: 4), ce choix marque un « engagement à agir » (Miller et Wilson, 2006; Mintzberg et

¹ Pour un aperçu d'ensemble de la littérature sur la prise de décision organisationnelle, les travaux de Bourgeois (1990), Béard (2009), Eisenhardt (1998), Eisenhardt et Zbaracki (1992), Hendry (2000), Hodgkinson et Starbuck (2008), Ivanaj et Bayad (2005), Miller et al. (1999), Vidaillet et al. (2005) peuvent être particulièrement éclairants. Pour un examen des critiques contemporaines les plus vives, la lecture des travaux de Langley et al. (1995), Chia et Nayak (2012), Germain et Lacolley (2012), Hendry (2000), Langley et al. (1995), Laroche (2014), Miller et Wilson, 2006; Pettigrew (1990), Tsoukas (2010), Urfalino (2005) est également conseillée.

² 'Descriptiveness' dans le texte (Tsoukas, 2010: 380)

³ La figure décisionnelle par excellence étant souvent limitée aux managers (e.g., Théron et Pezé, 2014).

al., 1976) ou une « intention d'agir » (Urfalino, 2007). Il marque plus précisément encore « le point de départ d'une intervention consciente dans le flot des événements » (Miller et Wilson, 2006 in Chia et Nayak, 2012: 148). Il constitue « plan d'action pour atteindre un état futur recherché » (ibid., p. 148).

Aussi ordinaire puisse-t-elle paraître, une telle définition a fait l'objet de nombreuses appréciations critiques. Les sections suivantes tentent de dresser un aperçu général des critiques les plus virulentes adressées à l'objet décision.

2.1 QUELQUES ÉLÉMENTS DU DÉBATS CONTEMPORAINS

2.1.1 La critique ontologique : un phénomène

Contrairement à ce que laisse entendre la définition développée ci-dessus, la décision n'est plus ce moment ou ce point dont l'existence va de soi. En quelques années, le statut privilégié dont profitait la notion de décision n'a cessé d'être remise en question. Revenant sur les « hypothèses épistémologiques et ontologiques » (Pettigrew, 1990: 6) des « perspectives traditionnelles » (Hendry, 2000) sur la prise de décision, les discussions les plus récentes invitent les chercheurs à entretenir un rapport de plus en plus distant avec l'objet lui-même.

Ce dernier est passé d'« entité discrète, décontextualisée, propice à la mesure, à la comparaison » (Germain et Lacolley, 2012: 51) à « loin d'être empiriquement évidente » (Hendry, 2000: 960). En quelques mots, nous pouvons dire qu'il ne jouit plus du statut de phénomène « évident et ontologiquement infaillible » (Hendry, 2000: 958). Les auteurs préfèrent désormais concevoir la décision comme « le produit d'un processus de "rationalisation a posteriori dans lequel la relation de cause/effet établie a été abstraite, réifiée et chronologiquement inversée" » (Chia, 1994 in Germain et Lacolley, 2012: 54). Précisant que ce processus de rationalité est le fait même d'une « rationalité scientifique moderne » (Tsoukas, 2011 in Germain et Lacolley, 2012: 51), les auteurs soutiennent que la décision renvoie davantage à une « invention conceptuelle du chercheur » (Langley et al., 1995 in Germain et Lacolley, 2012: 48) ou encore un « construit de l'observateur » (ibid., p. 51) qu'à la « réalité vécue » des acteurs eux-mêmes (ibid., p. 51).

Dénonçant l'« extériorité au phénomène » des observateurs (ibid., p. 50) et, par conséquent, la « réification injustifiée » (Tsoukas, 2010 in Germain et Lacolley, 2012: 51) que ces derniers font subir tant à la réalité organisationnelle qu'aux pratiques managériales, les auteurs préfèrent

désormais l'idée que, la plupart du temps, « les décisions n'existent pas » (ibid., p. 51). Il s'agirait, ainsi, d'un « principe explicatif » utile aux « observateurs qui rendent compte rétrospectivement d'événements dans le monde » (Chia et Nayak, 2012: 149).

2.1.2 La critique méthodologique : un phénomène étudié à l'envers et hors contexte

Outre une critique ontologique, les chercheurs reprochent également à l'objet décisionnel son influence sur le design de recherche du chercheur et, plus particulièrement, sur la logique du dispositif méthodologique. En effet, enquêter sur la prise de décision signifie que le chercheur travaille sur un phénomène déjà-là, une décision déjà prise⁴. Décision dont il faudrait reconstruire les « séquences d'événements qui l'ont produite ainsi que les diverses digressions qu'elle a parcouru » (Langley et al., 1995: 264). Cette posture est doublement critiquée dans la littérature.

Premièrement, il n'est pas évident, pour le chercheur, de saisir les vrais indices de la prise de décision⁵, c'est-à-dire, les preuves de « l'engagement à agir dans un contexte collectif » (Langley et al, 1995: 265). A cet égard, les propos des chercheurs sont particulièrement éclairants :

« Si nous considérons l'exemple d'une entreprise qui annonce la "décision" de construire une usine. Le chercheur reconstituant ce processus peut être amené à découvrir le procès verbal d'une réunion où la "décision" a été "prise". Cela étant dit, le réel engagement à agir a peut-être précédé de six mois cette réunion, lors de la visite du directeur » (Langley et al, 1995: 265).

Deuxièmement, le chercheur risque aussi d'« induire le répondant à reconstruire les événements passés selon une logique plus logique et séquentielle qu'elle ne l'était en réalité » (Langley et al, 1995: 262). Remettant en cause les enquêtes menées selon une méthode que l'on peut qualifier de généalogique, les chercheurs sont amenés sinon à doute du moins à considérer avec précaution les techniques de collecte de données reconstitutives (Schwenk, 1985 in Langley et al., 262). Sur cette question, Journé (2005) développe des arguments très convaincants :

Le fait de connaître l'issue finale de la situation oriente le regard du chercheur qui portera son attention en priorité sur les faits qui ont contribué à la réalisation de [la décision⁶], tout en négligeant les données qui auraient pu

⁴ Schwenk (1995) en est conscient lorsqu'il observe que « la recherche sur la prise de décision stratégique est affectée par la difficulté, pour le chercheur, d'observer le processus de prise de décision en/dans l'action » (p. 486).

⁵ Cela présuppose, bien entendu, que le chercheur ait été capable d'identifier une décision d'intérêt. Or nous avons montré précédemment (6.1.1) qu'en situation d'entretien, cette situation n'était pas aisée.

⁶ « Accident » dans le texte original (Journé, 2005: 67).

conduire à un autre résultat. Ce biais d'attention se double d'un biais d'interprétation qui pousse inconsciemment le chercheur vers une approche déterministe de [la décision] : chaque évolution de la situation est interprétée rétrospectivement comme un enchaînement logique de causes et de conséquences, alors que la situation pouvait donner lieu à des interprétations très différentes au moment où les faits se déroulaient. Le chercheur qui procède par reconstitution a posteriori prend une position de surplomb⁷ par rapport aux acteurs impliqués dans [la décision] ; il devient « omniscient » (Llory, 1996) (...). La tentation est forte de trouver un schéma explicatif unique des comportements des acteurs en restant sourd aux multiples rationalités qui s'exprimaient dans la logique de l'action en temps réel. Le biais de reconstitution a posteriori fait donc peser un risque majeur sur la recherche : le chercheur risque d'écraser son objet de recherche en substituant sa propre logique à celles des acteurs, c'est-à-dire en injectant une cohérence et en donnant une forme à des problèmes qui n'avaient ni cette cohérence ni cette forme aux yeux des acteurs lorsqu'ils agissaient en temps réel sans savoir comment la situation allait évoluer. La « reconstitution » devient « reconstruction ». Le biais de reconstruction a posteriori va de pair avec le problème de la « décontextualisation » des données collectées, ou construites, par le chercheur (Dekker, 2003). Il risque alors de faire disparaître les « contextes » d'interprétation et d'action (Girin, 1990) dans lesquels les acteurs évoluaient lors du déroulement des faits (Journé, 2005: 67-68).

Conscients de tels biais, de plus en plus de chercheurs démontrent davantage de prudence à l'égard des enquêtes basées sur une logique de « re-constitution a posteriori d'événements passés⁸ » (Journé, 2005: 65).

2.1.3 La critique théorique : Un phénomène sans acteur/action

D'autres reproches ont été adressés à la littérature sur la prise de décision. Parmi les plus sévères, nous pouvons mentionner la critique des approches modélisatrices⁹ du processus de prise de décision. Insatisfaits du manque d'attention aux dynamiques relationnelles (Patriotta & Spedale, 2011), certains chercheurs lui reprochent de ne pas descendre suffisamment bas pour pouvoir apprécier leurs activités (Langley et al. 1995) et pratiques ordinaires (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 1996). Sur cette question, Langley et al. (1995) avancent que « la décision est étudiée mais que les comportements se perdent¹⁰ » (Langley et al. 1995: 266).

⁷ Voir, par exemple, Bourgeois (1990).

⁸ C'est sans doute de telles limitations qui invitent les auteurs à penser que les recherches antérieures « n'ont finalement que très peu été se frotter à comment la décision se fait (...) » (Germain et Lacolley, 2012: 48).

⁹ Nous pensons ici aux nombreux travaux inspirés par les modèles de la rationalité limitée (Simon, 1945), politique (Cyert et March 1963), de l'anarchie organisée (Cohen et al., 1972) ou encore de l'improvisation (Eisenhardt, 1998). Pour un aperçu d'ensemble de la littérature sur la prise de décision organisationnelle, les travaux de Allison (1971), Bourgeois (1990), Bérard (2009), Eisenhardt (1998), Eisenhardt et Zbaracki (1992), Hendry (2000), Hodgkinson et Starbuck (2008), Ivanaj et Bayad (2005), Miller et al. (1999), Vidaillet et al. (2005) peuvent être particulièrement éclairants.

¹⁰ Traduction personnelle de « Decision gets studied; behavior gets lost » (Langley et al., 1995: 266).

Accordant une attention au processus plus qu'aux pratiques et activités des acteurs, les approches modélisatrices de la décision ne peuvent rendre compte des processus, ressources, stratégies, tactiques, permettant de résoudre le problème initial. Comment ce problème fait-il l'épreuve du collectif? Comment le collectif fait-il l'épreuve du problème? Qu'est-ce qui permet de mobiliser ou d'enrôler d'autres acteurs à une cause particulière? Comment les acteurs convainquent-ils d'autres acteurs de l'importance d'une thématique? En ne prêtant pas suffisamment attention à ces questions, les approches modélisatrices tendent sinon à occulter du moins à sous-estimer les opérations d'argumentations ou de justifications (Bouvier, 2004), de négociation ou d'influence (Bourgeois et Nizet, 1995; Patriotta et Speadale, 2011) et, le cas échéant, la formation d'accords, arrangements ou compromis (Boltanski et Thévenot, 1991; Nachi, 2006). Autant d'éléments qui structurent le contenu de la décision finale.

2.2 UN PHÉNOMÈNE IMPOSSIBLE À ENQUÊTER ?

En réponse à toutes ces critiques, de nombreuses voix se sont élevées. En 1987, déjà, Perrenoud appelait déjà de ses vœux une « une sociologie compréhensive des processus de décision » capable de « de reconstituer, hors de tout modèle normatif et rationaliste, la façon dont se construit effectivement la définition d'une situation, l'inventaire des possibles, le choix d'un cours de l'action ». Plusieurs années plus tard, Urfalino (2005) avançait que « la critique du concept de décision n'a pas grand intérêt (...), qu'elle n'a aucun sens et aboutit à des incongruités » (p. 14). Reconduisant de tels propos, Cabantous et Gond (2012) invitait la communauté scientifique à dépasser « la logique de déconstruction et de mise en question systématique des concepts de rationalité et de décision » (p. 64).

2.3 LA CONTRIBUTION DES APPROCHES PRAGMATISTES

Parmi les nombreuses initiatives¹¹ ayant tenté de répondre à ces appels, nous sommes particulièrement sensibles aux contributions des approches pragmatistes¹² développées en sciences de gestion (Girin, 1990; Journé et Raulet-Croset, 2008, 2012) et en sociologie (Berger, 2008, 2009,

¹¹ Nous pouvons penser à l'approche *stratégique* (Bourgeois et Nizet, 1995), *heideggerienne* (Tsoukas, 2010), *pratique* (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 1996), *actanciel* (Mintzberg et Waters, 1990; Langley et al., 1995), *interprétative* (Laroche, 1995) ou encore *pragmatique* (Journé et Raulet-Croset, 2004, 2008, 2012).

¹² A ce jour, le rapprochement et les apports mutuels entre ces deux champs de recherche n'a pas encore établi. Compte tenu du caractère synthétique de cette note, nous nous centrerons sur les apports de ces deux littératures aux études de la prise de décision, d'une part, et à leurs points de convergence, d'autre part. Pour autant, nous n'entendons pas nier leurs différences interprétations des travaux de Goffman (1987, 1988, 1991), par exemple.

2011, 2012, 2014; Cefai, 2007, 2009a, 2009b; Cefai et Gardella, 2012; Cefai et Terzi, 2012; Ogien, 2013; 2014, Perreau in Cefai et Perreau, 2012). Ces dernières proposent un équipement conceptuel et analytique à même de relever les limitations exposées dans les lignes précédentes.

Un premier apport de ces approches s'illustre dans la préférence que marque le chercheur à l'égard de la notion d'enquête : « La décision est replacée dans l'activité quotidienne des managers, sous la forme d'une enquête sur le sens des situations soumises à leur jugement (...) » (Journé et Raulet-Croset, 2012: 111). Cette enquête est un « processus qui permet de passer de cette indétermination initiale à une structuration suffisante pour faire émerger une unité cohérente et porteuse de sens » (Journé et Raulet-Croset, 2008: 30). Elle peut également être comprise comme « un cours d'action tout au long duquel des questions historiques ont été identifiées, constituées et déterminées comme un problème concernant l'ensemble de la collectivité » (Terzi, 2003: 44).

La notion d'enquête permet au chercheur de s'ouvrir aux *chantiers de réflexion*, aux *projets en discussion* ou encore aux *dossiers en cours de traitement* sans pour autant contraindre la recherche à l'étude de phénomènes déjà aboutis ou devant aboutir¹³. Suivre les acteurs a aussi l'avantage de permettre au chercheur de « se donner la possibilité d'analyser l'action politique en train de se faire » (Berger et Gayet-Viaud, 2011: 12). Ce suivi est d'autant plus utile qu'il permet l'étude du « déploiement des contrefactualités que l'action échue tend à effacer, la série des hésitations, des incertitudes, des ambiguïtés, des tensions et des malaises et toute la texture des situations, qui se laissent oublier une fois les dénouements advenus » (ibid., p. 12). Si cette notion a donc une incidence désirable sur le dispositif méthodologique¹⁴, elle permet également d'attirer l'attention du chercheur non plus sur des étapes mais, plutôt sur des activités spécifiques :

« De fait la décision au quotidien renvoie souvent non pas à un moment bien identifié mais à des actions entremêlées, à des personnes qui y prennent part de manière multiple, à des alliés invisibles, à des formes d'engagement et d'irréversibilité non formalisées, à des influences cognitives, affectives (...). Il s'agit alors de considérer la prise de décision comme inscrite dans un autre objet d'étude plus vaste, celui de l'activité managériale » (Journé et Raulet-Croset, 2012: 111-112).

Parmi les activités les plus significatives, la littérature souligne l'importance des activités discursives (Cooren et al., 2014; Grosjean, 2010, 2012; Hendry, 2000; Huisman, 2001; Samra-

¹³ Ce qui est cohérent avec l'idée qu'il est préférable de « suivre » plutôt que de « reconstituer » (Journé, 2005; Langley, 2009) un processus.

¹⁴ Et donc, sur les matériaux empiriques collectés, puis, analysés.

Fredericks, 2003; Vaara, 2006, 2008, 2010; Mejri, 2009; Sonenshein, 2006) engagées lors du travail de problématisation, de publicisation et, enfin, de résolution du problème (Terzi, 2003). Toutefois, au sein des approches pragmatistes, ce « travail d'enquête (...) ne se mène pas n'importe comment » (Terzi, 2003: 21). Pour comprendre ce que les auteurs entendent par là, il nous faut explorer, même brièvement, sur le concept de situation¹⁵.

En effet, nous ne pourrions pas pleinement saisir les apports de la tradition pragmatiste si nous ne considérons pas l'attention qu'elle porte à « la manière dont les gens pensent et agissent (...) dans les situations¹⁶ de la vie quotidienne (...) » (Journé et Raulet-Croset, 2012: 116). De façon synthétique, ce concept permet de « lier le texte au contexte » (Leitch et Palmer, 2000: 1198) et, ainsi, assurer les ancrages contextuel et relationnel de l'activité (Grosjean, 2010; Journé et Raulet-Croset, 2012). Toutefois, la reconnaissance de ces deux ancrages ne suffisent pas pour apprécier les apports de ce concept. Reprenant les propos de Goffman (1987), Journé et Raulet-Croset (2008) définissent la situation comme « une zone matérielle en n'importe quel point de laquelle deux personnes ou plus se trouvent mutuellement à portée de regard et d'oreille » (Goffman, 1987 in JRC, 2008: 31).

Précisant les contours de la notion, Ogien (2014) avance que cette dernière est, en réalité, « [u]ne sorte d'enveloppe (une "membrane") qui découpe une partie du monde social et opère à la manière d'un filtre qui sélectionne, parmi toutes les obligations qui pèsent sur les individus, celles qui possèdent une pertinence dans l'ici et le maintenant de l'action (...) » (Ogien, 2014: 7). Au sein de cette tradition, l'acteur s'engage dans la situation moins à partir de ses propres constructions qu'en fonction « de ce qu'il croit être l'idée que son interlocuteur semble avoir de ce qu'il devrait être et de ce qu'il devrait faire en raison de la situation dans laquelle tous deux sont pris » (Ogien, 2014: 6). Il n'est d'ailleurs plus « une entité à demi cachée derrière les événements » mais, plutôt, « une formule variable pour s'y comporter convenablement » (Goffman, 1959 in Berger, 2009: 90).

Ce comportement convenable ou acceptable ne peut être compris que si l'on insiste sur ce que fait la situation à ses acteurs. A ce sujet, il est important de garder à l'esprit que les auteurs ne voient pas dans l'interaction, le libre jeu des subjectivités. Ce contexte relationnel est davantage conçu comme « un environnement fait de possibilités mutuelles de contrôle, au sein duquel un individu se trouvera

¹⁵ Ce concept de « situation » ne se laisse pas confondre avec celui de « situation problématique ». Cette dernière étant « ce qui soulève des questions, et qui donc appelle l'investigation l'examen, la discussion – en bref, l'enquête » (Céfaï et Terzi, 2012: 10). L'aspect problématique de la situation renvoie à la « confrontation de faits à un modèle idéal » (Le Moigne, 1974 in Bérard, 2009: 68).

¹⁶ Souligné par l'auteur.

partout accessible aux perceptions directes de tous ceux qui sont “présents” et lui sont similairement accessibles » (Goffman, 1988 in Céfai et Gardella, 2012: 235). L’acteur est bien plus vulnérable qu’il n’y paraît. La latitude dont il dispose pour « choisir des stratégies de coopération et de communication se plie à un (...) ordre normatif » (Céfai et Gardella in Céfai et Perreau, 2012: 234). La situation, étant une « structure de contraintes (...) » (Ogien, 2014: 7), l’acteur est « forcé de transformer un “Je veux” en un “Je suis habilité/autorisé à” ou “J’ai le droit de” (...) » (Pitkin, 1981 in Eliasoph, 2003: 237). Il doit « constamment apprécier l’impact de sa représentation en relevant, dans les réactions d’autrui, les indications lui permettant de continuer à agir dans le sentiment de le faire correctement » (Ogien, 2014: 5). Dans ces conditions, il devient donc impossible de considérer l’action comme « “(...) l’expression d’un sujet (et encore moins d’une volonté) » (Joseph & Quéré, 1993 in Berger, 2009: 90). Elle est plutôt à concevoir comme « un influx de pertinence, une exigence de la situation elle-même” » (ibid., p. 90).

Pour revenir aux phénomènes centraux de notre étude, c’est-à-dire les activités de prise de parole ou d’argumentation, nous pourrions retenir que ces dernières sont des « “réponses d’ajustement” (Mead, 2006) plus ou moins heureuses qui ne peuvent être comprises qu’en les rapportant au train de conduites dans lequel elles trouvent lieu de s’exprimer » (Berger, 2009: 14). Ainsi, puisque « n’importe quel objet ne peut pas être qualifié n’importe comment par n’importe quel acteur dans n’importe quel contexte, sous peine de disqualifier radicalement l’auteur de la qualification » (Heinich 2006: 313), il incombe aux chercheurs d’enquêter tant sur les motifs d’engagements des acteurs que sur les contraintes qui pèsent sur ces derniers¹⁷. Une telle perspective est précieuse lorsque les acteurs font davantage l’expérience de l’échec, de la non-félicité ou de l’absence de performativité de leurs engagements de parole. Soucieux de rendre compte des difficultés que rencontrent les acteurs lorsqu’ils s’engagent dans une situation, nous trouvons, dans le travail de Berger (2008, 2009, 2012), les appuis théoriques nous permettant d’identifier ce qui contraint l’agir en public.

Reprenant puis précisant le concept de cadre primaire¹⁸ développé par Goffman (1991), Berger avance que tout contexte de prise de parole est constitué par trois champs : l’ « en-jeu », le « jeu de rôle » le « jeu de langage » (Berger, 2009: 110). Dans le champ de l’en-jeu, une épreuve de

¹⁷ Dans la section « méthodologie », nous explicitons les moments

¹⁸ Le terme de cadre renvoie bel et bien à ce qui commande l’expérience des acteurs, c’est cet ensemble de « principes d’organisation qui structurent les événements et notre propre engagement subjectif » (Goffman, 1991 in Berger, 2009: 101). Ces cadres ne sont pas de simples constructions produites dans l’interaction par un acteur-pivot (JCR, 2004, 2008, 2012). Pour reprendre les propos de Nizet et Rigaux (2014), les cadres « ne résultent plus (...) d’un genre de convention qui s’établirait entre les individus en communication. Ils sont devenus indépendants des intentions individuelles; ils constituent des objets d’analyse en tant que tels (...) » (Nizet et Rigaux, 2014:73-74).

« pertinence topique » où l'acteur doit avoir identifié et mobiliser « les “quoi” qui conviennent » (ibid., p. 110). Dans le champ du jeu de rôle, une épreuve de « justesse participationnelle » où l'acteur devra témoigner non seulement d'une bonne saisie mais aussi d'une bonne pratique de « la configuration de “qui” qui convient » (ibid., p. 111). Enfin, dans le champ du jeu de langage, l'individu doit satisfaire aux attentes de « correction formelle », c'est-à-dire qu'il prenne la mesure de « l'intégration d'un “comment” qui convient » et qu'il agisse en conséquence (ibid., p. 111). Ces trois champs constituent une triple épreuve pour l'acteur qui s'engage. La félicité ou la performativité de ses engagements sera définie en fonction de la satisfaction aux contraintes situationnelles ou aux attentes qui pèsent sur lui.

2.4 SYNTHÈSE

De ces arguments, nous pouvons garder à l'esprit deux idées principales. Premièrement, la remise en cause conséquente des concepts, des modalités d'enquête et d'analyse du phénomène décisionnel. L'examen des controverses ontologique (3.3.1), méthodologique (3.3.2) et théorique (3.3.3) nous a amené à considérer de nouvelles approches tant pour définir que pour examiner la décision. Deuxièmement, la possibilité de profiter des acquis des approches pragmatistes en sciences de gestion (Journé et Raulet-Croset, 2008, 2012) et en sociologie (Berger, 2008, 2009, 2011, 2012, 2014; Cefaï, 2007, 2009a, 2009b; Cefaï et Terzi, 2012; Ogien, 2013; 2014, Perreau in Cefaï et Perreau, 2012; Terzi, 2003) pour ré-apprécier les activités les plus ordinaires du phénomène: la prise de parole, d'une part, et l'influence contraignante des contextes d'énonciation, d'autre part.

Maintenant que nous avons explicité l'architecture théorique sur laquelle nous nous appuyons pour mener notre recherche, il nous revient d'explicitier nos postures et choix méthodologiques. A l'issue de cette section, nous pourrons décrire puis analyser le phénomène qui nous intéresse : l'activité de publicisation et de résolution d'un sujet troublant par des agriculteurs actifs au sein d'une coopérative de distribution.

3. MÉTHODOLOGIE

Dans cette section, nous développons quelques uns de nos choix et postures méthodologiques. Il nous semble nécessaire d'exposer les raisons qui nous ont amenées à choisir ce terrain en particulier ainsi que les stratégies qui nous ont permis d'y accéder et d'y rester. A l'instar de Leitch et al.

(2000), il nous paraît également essentiel de justifier la manière dont nous avons sélectionné et analysé ces matériaux empiriques (p. 1195).

3.1 TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNÉES

Ce projet s'appuie sur une collecte de données qualitative. Les observations non-participantes de réunions de travail constituent l'essentiel des matériaux empiriques collectés. Ces derniers sont complétés par des entretiens semi-structurés ainsi que des documents internes de l'organisation.

3.2 CHOIX DU TERRAIN

Parmi les diverses organisations contactées lors d'une première enquête exploratoire (Quivy et Van Campenhoudt, 2011), nous avons noté la nécessité d'identifier un site au sein duquel des réunions de travail régulière étaient organisées. Aussi anodine puisse-t-elle paraître nous avons constaté que le secteur agro-alimentaire abritait de nombreuses entreprises familiales. Ces dernières, fondées sur des échanges spontanés tant sur le lieu de travail qu'en dehors, ne comptaient pas systématiquement sur ces dispositifs de coordination entre acteurs. Ce critère méthodologique a été couplé à une seconde intention : le souhait d'adresser l'attention quasi-exclusive que portent les chercheurs en sciences de gestion aux organisations à finalité lucrative (Davies et Crane, 2003). En effet, en enquêtant au sein d'une coopérative, nous nous donnons les moyens de produire de la connaissance sur de nouveaux terrains d'étude : les entreprises sociales. Ce faisant, nous rendons également possible l'épreuve empirique d'un lourd travail de conceptualisation (Defourny et Laville, 2007; Defourny and Nyssens, 2012, 2014; Frère, 2009; Gardin, 2006; Laville, 2000, 2003, 2002, 2006, 2007; Lemaître, 2009).

3.3 ACCÈS AU TERRAIN

L'accès au terrain a été facilité par une implication antérieure au sein d'un groupement d'achat alimentaire. Cet engagement a permis au chercheur d'assurer aux acteurs du terrain la sensibilité scientifique et citoyenne du chercheur à l'égard des thématiques traitées par la coopérative. Compte tenu du faible nombre d'initiatives de ce type, d'une part, et du nombre élevé de sollicitations scientifiques adressées à la coopérative, d'autre part, il n'aurait pas été possible de sécuriser sa présence aux réunions si le chercheur n'était pas lui-même membre actif du pôle des consomm'acteurs, qu'il ne participait pas aux visites de ferme organisées par et pour les

producteurs ainsi qu'aux réunions du "groupe de travail" assigné à la thématique de la qualité des produits et des pratiques agricoles.

3.4 CHOIX DE LA DÉCISION

La thématique de la qualité des produits et des pratiques agricoles a été choisie car elle exprime de façon manifeste le souhait d'engager un débat public sur une question insuffisamment développée par les agents institutionnels et/ou marchands. Les revendications directement politiques d'une telle mobilisation nous paraissent assez distantes des enjeux économiques souvent associés aux processus de prise de décisions stratégiques (Mintzberg et al., 1976). En outre, elles nous permettent d'explorer pleinement le potentiel politique des entreprises sociales (Defourny et Laville, 2007; Defourny and Nyssens, 2012, 2014; Frère, 2009; Gardin, 2006; Laville, 2000, 2003, 2002, 2006, 2007; Lemaître, 2009). L'étude de cette décision nous permettra notamment d'explorer comment les acteurs ré-introduisent du débat public « sur les normes de consommation, production et d'épargne » (Fraisie, 2007 in Richez-Battesti et al., 2008).

3.5 CHOIX DES SÉQUENCES DU PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Nous choisissons de nous attarder sur la réunion des producteurs organisée en octobre 2014. C'est parce qu'elle est particulièrement porteuse d'enseignements sur les épreuves que rencontrent les participants à enrôler différents publics autour d'une situation problématique - pourtant bien stabilisée - que nous nous attardons sur ce moment. Cette séquence du processus nous permet donc d'éclairer les activités de publicisation (Terzi, 2003) menées par certains acteurs pour résoudre un problème initial.

3.6 ANALYSE DES DONNÉES

Les matériaux empiriques analysés dans ce projet consistent en des notes d'observation ainsi que des données conversationnelles collectées lors de l'observation (non-participante) du chercheur aux réunions des producteurs. Ces données ont été entièrement retranscrites. Elles ont été analysées avec le logiciel NVivo. Dans un premier temps, nous nous sommes employés à identifier les différentes expériences éthiques ou « épreuves » (Boltanski et Thévenot, 1991). Nous avons pris le soin d'identifier leur degré de performativité sur le cours des discussions, leur influence sur la dynamique participative ainsi que leur inscription au sein d'une « configuration d'activité » (Céfaï et Gardella, 2012). Dans un second temps, nous avons analysé les situations à partir des catégories

théoriques développées par les approches pragmatistes en sociologie et en sciences de gestion. Nous avons été particulièrement sensibles aux travaux portant sur l'analyse des situations (Céfaï et Joseph, 2002; Céfaï et Gardella, 2012; Journé et Raulet-Croset, 2008, 2012), en général, et des cadres primaires de l'activité de parole (Berger, 2009, 2012), en particulier. Ces derniers permettaient en effet d'éclairer les épreuves dont faisaient l'expérience les acteurs engagés dans des activités de publicisation (Terzi, 2003; Terzi et Céfaï, 2012).

4. DESCRIPTION : L'ÉPROUVANTE EXPÉRIENCE D'UNE ACTIVITÉ DE PUBLICISATION

Compte tenu de l'attention que nous portons aux engagements d'acteurs et à leur contexte, il est nécessaire d'engager un travail de description relativement conséquent. Afin de permettre au lecteur de faire sens de nos analyses, nous ne pouvons donc faire l'économie d'une présentation des arguments échangés par les producteurs lors de cette réunion. Avant d'exposer les cinq épreuves-clés de la réunion, nous développons brièvement l'« histoire interactionnelle » (Gumperz, 1989 in Berger, 2012) qu'embarque l'ensemble des acteurs.

En février, Pauline, Charles, Thierry et Daniel, les porteurs de cause, sont parvenus à identifier et construire un *ennemi commun* de l'agriculture paysanne : l'agriculture industrielle intensive. Ils ont également réussi à stabiliser un *sujet troublant*, à savoir, la faiblesse des exigences de qualité contenues dans le cahier des charges de l'organisme certificateur officiel. A l'issue de ces discussions, ils ont également abouti à l'élaboration d'un « bien en soi » (Dodier, 2005) à défendre : la vitalité/fertilité du sol. Quand ils s'engagent dans la réunion d'octobre, la plupart des acteurs s'accordent sur la nécessité de ne plus « tricher avec la nature » (Daniel), de faire plus que « vendre de la flotte » (Daniel) aux consommateurs, d'assurer la cohérence entre ses pratiques agricoles et les « valeurs de la coopérative » (Henry) et, enfin, de nourrir le sol plutôt que la plante¹⁹. A l'issue de cette réunion, les porteurs de cause sont parvenus à légitimer la *qualité des pratiques et produits agricoles* comme « thème du débat » (Terzi, 2003). Etant parvenus à faire reconnaître la qualité comme un « objet d'intérêt et d'attention » légitime (Terzi, 2003: 43), ces trois porteurs de cause ont désormais à cœur de la transformer en un objet « d'action » (ibid., p. 43). Compte tenu de l'esprit coopératif qui caractérise l'organisation, les acteurs ne conçoivent cette mobilisation qu'à travers le prisme de la délibération et de l'action collective.

¹⁹ Le sol, comme simple substrat de la production agricole - substrat sur lequel il suffirait d'épandre des engrais - ne fait plus consensus au sein de ce collectif. Les producteurs partagent l'idée que la plante devrait être capable de tirer l'ensemble des nutriments dont elle a besoin dans le sol et non dans les engrais.

Pendant près de six mois, Pauline, Charles, Thierry et Daniel ont donc réfléchi en sous-groupe (appelé « Groupe de Travail Qualité ») sur cette question. Il leur revient donc d'introduire et d'animer la réunion d'octobre. C'est à eux qu'incombe la responsabilité de partager le fruit de leurs réflexions aux autres producteurs. Après avoir assuré à l'ensemble des membres que leur démarche se voulait "additive à celle de la certification biologique officielle" (Pauline), ils communiquent leur souhait de travailler sur "différents domaines d'action" (Pauline). Dans le cadre de cette réunion, il souhaiterait traiter "la question de la fertilisation" (Pauline). Il s'agit de "développer le point concrètement..." (Pauline). Il est question de "proposer un vrai projet concret, pas uniquement des paroles" (Pauline). Ils proposent donc au collectif de créer un réseau ou une plateforme-fermier de collecte de déchets végétaux²⁰. La publicité de leurs propositions suivra une « mise en intrigue » (Terzi, 2003: 44) conséquente. De ces échanges, nous retenons cinq épisodes particuliers.

Le premier épisode consacre un ensemble d'interventions questionnant l'organisation, la matérialisation des intentions ainsi que la faisabilité de la proposition. Rapidement dépassée, cette première séquence est suivie d'un second épisode bien plus confrontant. Les échanges mettent à jour l'expression d'une certaine réserve concernant les logiques fondant les modalités de mise en oeuvre de la proposition.

Lors de cet épisode, Danny ne voit pas d'un bon œil la proposition de "faire des cultures pour faire du compost et donc, de faucher pour composter" envisagée par Victor. Il avoue qu'il aurait "mal au coeur" si les producteurs devaient cultiver pour, ensuite, faucher. Selon lui, "quand on est dans la logique, il n'y a pas de problème...". Il n'est donc ni *logique* ni *bon* de cultiver des plantes en vue de les faucher plus tard pour constituer un compost. La présence d'animaux sur le lieu d'exploitation suffit pour assurer la production des matières organiques nécessaires à la constitution d'un compost. Cette intervention n'est pas sans incidence sur le cours des discussions. En effet, à la différence des éleveurs - dont Danny fait partie, les maraîchers ne peuvent profiter de l'intervention animale. Ils ne peuvent donc pas profiter de leurs excréments pour réaliser leur compost. Pour eux, l'achat et le soin à accorder aux animaux n'est pas envisageable. Les implications financières, morales et en énergie seraient trop importantes. Sans trancher la question, d'autres voix s'ajoutent et appellent à la prudence. L'utilisation de déjections d'origine animale doit être examinée avec attention. A titre d'exemple, Francis mentionne les risques associés aux déjections provenant des chevaux de manège. Ne faisant pas partie des animaux destinés à l'alimentation, ces derniers sont

²⁰ Ou compost collectif.

vaccinés selon d'autres normes médicales que le bétail, par exemple. Il faut donc veiller à ce que les producteurs n'intègrent pas dans leur compost des substances "toxiques et nocives" [Francis]. Il ne faudrait pas faire "pire que mieux" [Francis].

La discussion rencontrant peu d'enthousiasme de la part des autres producteurs, les porteurs de cause réaffirment leur souhait d'aller de l'avant : "il faut un projet concret, pas uniquement des paroles" [Pauline]. Ces derniers sont conscients des difficultés que leur proposition soulève. Ils prennent également conscience de la distance qui les sépare des autres participants. Alors que Pauline, Thierry et Daniel tentent de proposer des "pistes d'action" opérationnelles, les autres producteurs démontrent certain état d'attente, de passivité. Ils semblent en droit d'exiger que les trois porteurs du projet définissent "un projet clé-en-main" (Pauline).

Cette situation marque le début d'un basculement du cours des discussions. Ce renversement est provoqué par l'absence de rencontre entre l'intention des initiateurs du projet d'enrôler l'ensemble du collectif, d'une part, et les attitudes peu enthousiastes ainsi que la démonstration de la faible implication des autres producteurs. Face à ce malaise, Henry force quelque peu la tournure que prend la concertation en organisant un tour de paroles - pratique propre au dispositif sociocratique. Le succès de ce tour de paroles, destiné à entendre l'ensemble des producteurs sur la proposition, est très relatif. De nombreux producteurs expriment, explicitement, leur refus de s'engager davantage dans la discussion. Bien que certains publics se désengagent des débats, une telle initiative n'est restera pas moins décisive. Elle rendra possible l'expression d'une grave controverse. Elle ravivera et mettra à jour notamment les grammaires morales sur lesquelles se reposent Danny, désormais, reconduits par Daniel, d'une part, et Victor, d'autre part. Revenant sur le risque d'importer des "crasses" d'animaux non destinés à l'alimentation - comme les chevaux, un débat s'engage sur le bon régime de la preuve des pratiques agricoles. Invoquant la grammaire « inspirée » qui fonde les principes de l'agriculture biodynamique²¹, Daniel est convaincu que "l'analyse scientifique, c'est bien" mais, qu'au final, il n'y "croit pas trop". Persuadé qu'il y a beaucoup de "Magie et de finesse dans les sols", Daniel met en évidence les limites d'une analyse objective et quantitative de la qualité des sols. Selon lui, "Tout passe dans tout mais on ne sait pas tout analyser". Pour Victor, par contre, "une analyse microbienne des sols" assurent aux producteurs la meilleure méthode pour apprécier la qualité d'un sol. En outre, cette dernière soit nettement moins "couteuse" que l'approche biodynamique puisque seul un "microscope" est nécessaire. Ces échanges prendront fin sur ce conflit de valeurs laissant les porteurs de cause en questionnement

²¹ Pour une présentation détaillée de l'anthroposophie et de ses applications en agriculture biodynamique, nous recommandons la lecture des travaux de Galarnau (2011), Kirchman (1994), Lorand (1996), Masson (2010) et Norman (2012).

quant à la poursuite des opérations. “Ca, ... c’est du chantier” avancera Henry pour clôturer la réunion.

5. ANALYSE DES DONNÉES

5.1 D’UN SUJET TROUBLANT AU TROUBLE DES SUJETS

Outre le fait qu'ils nous informent sur les « épreuves » (Boltanski et Thévenot, 1991) rencontrées par les acteurs, ces échanges nous fournissent des enseignements précieux sur la façon dont les porteurs de cause agissent de sorte qu’un sujet troublant soit publicisé. A l’issue de cette description, nous pouvons constater que les « séquences » (Berger, 2012: 4) les plus controversées²² ont un effet conséquent sur le travail d’enquête entamé au sein du collectif par Pauline, Thierry et Daniel.

La projection des acteurs dans une situation de conflits en valeur (régime de justification) perturbe profondément les tentatives de résolution du trouble initial - pourtant stabilisé - et, par conséquent, leur capacité à avancer dans la résolution de la situation problématique initiale. De telles observations sont surprenantes au sein d’un dispositif participatif au sein duquel sont supposés émerger des « consensus rationnels à travers l’échange argumentatif » (Céfaï, 2007: 668).

Dans une perspective pragmatiste, la suspension des discussions est moins le fait des acteurs que des contraintes situationnelles dont ils font l’expérience. Il nous semblerait donc abusif d’interpréter les voix dissidentes de Victor et de Francis comme des volontés de saborder l’initiative amorcée par Pauline, Thierry et Daniel. Ces acteurs sont eux-mêmes surpris de voir le cours des discussions dans cet état. Comme s’ils étaient pris au piège d’une *situation* qui leur échappe, qu’ils n’expliquent pas. Le bien à défendre (la fertilité/vitalité du sol), pourtant si fédérateur, semble perdre de son potentiel mobilisateur à mesure que les *autres acteurs* prennent la parole. Et cela sans que personne ne manifeste la moindre quelconque intention de s’opposer au projet, de lui résister. Une telle *situation* est propice aux analyses pragmatistes. Ces dernières permettent d’examiner tant les engagements d’acteurs que les contraintes avec lesquelles ils doivent négocier pour assurer la performativité de leurs actions. Les « gaffes » (Berger, 2009: 45), les « faux pas » (*ibid.*, p. 45), les « couacs » (*ibid.*, p. 310), les « erreurs » (*ibid.*, p. 310), les « fausses notes » (Forest, 2014), les « échecs de représentation » (Berger, 2012), c’est-à-dire, ces interventions ratées, inappropriées ou indécrites

²² C’est-à-dire, les événements lors desquels les expériences éthiques, « épreuves » (Boltanski et Thévenot, 1991) ou « situations problématiques » (Terzi et Cefai, 2012) sont vécues par les acteurs s’expriment avec le plus d’acuité.

ne sont donc pas un problème pour le chercheur. Au contraire, ils fonctionnent comme des indicateurs méthodologiques précieux. Ils permettent notamment de mettre au jour les règles pratiques permettant d'assurer la félicité et l'infélicité des activités (en) public/situées. Dans notre cas, le blocage décisionnel²³, c'est-à-dire, l'impossibilité pratique des acteurs d'"aller de l'avant" constitue une situation privilégiée à étudier.

5.2 COMPRENDRE LES RAISONS D'UN BLOCAGE DÉCISIONNEL : ANALYSER LA SITUATION

5.2.1 Faire sens des activités de justifications : D'un régime de sensibilisation partisane à un régime de mobilisation collective

Tout d'abord, il importe de souligner ce que font les arguments de Pauline sur la « configuration des activités » (Céfaï et Gardella, 2012: 236). Aussi anodines puissent-t-elles paraître, les expressions répétées du souhait de "voir comment on peut avancer", d'une part, et de créer l'engouement et "l'intérêt collectif", d'autre part, ont pour effet d'amorcer un « basculement d'un type de situation » vers un autre (Lemieux, 1995: 7). Elle touche ni plus ni moins au « cadre de l'activité » (Berger, 2012: 401), c'est-à-dire, aux rôles, figures et modalités de participation (in-)désirables ou (in-)acceptables (Lemieux et al., 1995).

Fatiguée de devoir épater, briller, séduire, convaincre, faire ses preuves, Pauline souhaite dépasser les attentes et les charges qui pèsent sur l'ensemble des porteurs de cause au sein d'un *régime de sensibilisation partisane*²⁴. Constamment évalués, aisément commentés, ces derniers de cause ne peuvent s'extraire à la critique. Clarification, faisabilité, sécurité, aucun thème n'est laissé au hasard. La moindre erreur est sanctionnée. Le moindre écart à la norme ne manque pas d'être souligné.

Un régime de mobilisation collective lui paraît plus approprié pour "voir comment *on* peut avancer". Au sein de ce régime, les règles du jeu participatif sont toutes autres. La distinction évidente entre ceux qui appartiennent au « format de production » (Berger, 2012: 402) et ceux qui font part d'un « format de réception » (ibid., p. 402) tend à s'évaporer. Tous les acteurs sont attendus à s'engager de la même manière. La vulnérabilité de engagements, les droits et les devoirs de participation sont donc distribués de façon égale à l'ensemble des membres présents au sein de

²³ A ce sujet, il peut être utile de noter que, lors des dernières réunions de producteurs (organisées en novembre et mars derniers), les porteurs de cause n'ont plus discuté de cette question. Cette dernière semble désormais difficilement discutable.

²⁴ N'est-ce pas ce malaise qu'exprime Pauline lorsqu'elle avance l'impossibilité de proposer à l'ensemble du collectif "un projet clé-en-main"?

l'arène. Ils ne reposent plus essentiellement sur les quelques *motivés*, porteurs de la cause. Dans ces conditions, il n'est plus nécessaire d'animer ni de convaincre un auditoire. Les porteurs de cause ne doivent plus démontrer publiquement ce qu'ils *ont dans le ventre*, au risque de passer pour des *rigolos*, des *moins-que-rien*, des *militants de seconde zone*. Ils ne sont plus menacés de devoir *revoir leur copie* dans d'autres contextes - en sous-groupe. Il s'agit plutôt d'élaborer ensemble, de coopérer, de co-construire c'est-à-dire, de débattre. A nos yeux, l'expression d'expériences éthiques, timorée (Danny), dans un premier temps, plus assumées (Victor) par la suite constituent la preuve de la performativité des appels de Pauline.

Maintenant que nous avons posé les bases du cadre dans lequel l'ensemble des participants ont été *déplacés*, il nous est possible d'explorer les raisons pour lesquelles ce débat est difficile. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il nous importe de saisir ces blocages non pas à un niveau individuel mais, plutôt, situationnel. Autrement dit, il nous faut répondre à la question suivante : pourquoi les expériences éthiques ou « épreuves » (Boltanski et Thévenot, 1991) sont-elles exprimées mais non traitées? Qu'est-ce qui explique l'arrêt des discussions sur ce sujet?

En accord avec les apports de l'approche pragmatiste développée en sociologie de l'action collective (Berger, 2008, 2009, 2011, 2012, 2014; Cefaï, 2007, 2009a, 2009b; Cefaï et Gardella, 2012; Cefaï et Terzi, 2012; Ogien, 2013; 2014, Perreau in Cefaï et Perreau, 2012; Terzi, 2003), nous engageons donc une réflexion sur « l'épaisseur normative et les niveaux de règles pratiques pesant sur les engagements des participants » (Berger, 2009: 12). A nos yeux, une analyse de la situation permet de souligner deux contraintes dont il est difficile de se défaire, à savoir, la variabilité des motifs d'engagements des publics co-présents, d'une part, et la vulnérabilité des conditions de possibilité du régime de justification, d'autre part. En lien avec le cadrage théorique qui inspire cette communication (Berger, 2009, 2012), ces deux contraintes permettent de révéler deux épreuves du cadre primaire de l'activité de prise de parole, à savoir, les épreuves de pertinence topique²⁵ et de justesse participationnelle²⁶.

²⁵ Autrement dit, pourquoi les acteurs ne sont-ils plus/pas convaincus?

²⁶ Autrement dit, pourquoi l'accord est-il si difficile à construire?

5.2.2 Variabilité des motifs d'engagements : Le champ de l' « en-jeu » et l'épreuve de « pertinence topique »

Précédemment, nous avons mentionné que la réunion de février avait stabilisé bon nombres de diagnostics et d'idéaux partagés. Les porteurs de cause étaient en effet parvenus à identifier et construire un *ennemi commun* de l'agriculture paysanne, à stabiliser un *sujet troublant* ainsi qu'à définir un *bien en soi* (Dodier, 2005) à défendre. Bien que l'ensemble des producteurs porte diversité de « chapeaux » (Hart, 1994 in Eliasoph, 2003: 232), les motifs de leur engagement en faveur d'une réflexion sur la « philosophie de l'agriculture idéale » (Henry) étaient relativement alignés. Qu'ils soient petits ou moins petits, les producteurs adressent tous les mêmes critiques au dispositif certificatif officiel ainsi qu'au jeu de la concurrence sur le marché globalisé de l'agro-alimentaire (Isaguirre et Stassart, 2012). Autrement dit, les figures du producteur (selon la taille), de l'acteur économique (sur un marché) et du producteur (ethos professionnel) s'accordaient.

Au vu des échanges entre acteurs nous ne pouvons que constater la fragilité de l'alignement de ces motifs d'engagements. En effet, dès lors qu'il est question de produire du compost, les accords du passé ne tiennent plus. Qu'il s'agissent des modalités de production (avec ou sans intervention animale) ou d'analyse de sa qualité (objective ou subjective), les acteurs démontrent des positionnements très différents des postures antérieures. Certains, peu concernés, désinvestissent l'espace d'échange (principalement les éleveurs « *industriels* »). D'autres, plus touchés par la thématique, rencontrent ouvertement en conflit (les biodynamistes et les ingénieurs-agronomes). De façon synthétique, nous pouvons constater l'émergence de nouvelles figures de participation; figures s'affrontant au sein d'un champ du cadre primaire de l'activité de parole. Il s'agit bien du champ de l'en-jeu, une épreuve de « pertinence topique » où l'acteur doit avoir identifié et mobiliser « les “quoi” qui conviennent » (Berger, 2009: 110). Ces « choses que les participants veulent représenter, rendre présentes et importantes dans la discussion, peuvent poser problème en elles-mêmes (...) » (ibid., p. 312).

Dans notre cas, nous pouvons aisément distinguer les agriculteurs à partir des principes qui structurent leur vision de ce qu'est un *bon* producteur, c'est-à-dire, ce que sont de *bonnes* pratiques agricoles. D'un côté, nous constatons la présence d'*agriculteurs-biodynamistes* plutôt sensibles à la grammaire « inspirée » et des *ingénieurs-agronomes* plutôt familier avec la grammaire « industrielle » (Boltanski et Thévenot, 1991).

Bien que le discours d'un agriculteur biodynamiste ait toutes les chances d'être apprécié comme celui d'un mystique, comme une simple croyance ou encore comme le refus sectaire de profiter des apports de la science expérimentale moderne, ce dernier n'est pas mis en débat. A l'inverse, il est très probable que les biodynamistes présents se représentent les arguments des ingénieurs-agronomes des propos scientifiques, cartésiens, rationalistes, comme une perspective arrogante dans son rapport au réel, comme une approche ignorante des subtilités et des réalités qui lui échappent - et qu'elle ne peut saisir. Et pourtant, les arguments se suivent sans se rencontrer. Bien qu'ils soient fondés sur des principes tout à fait opposés, les acteurs refusent de *prendre à parti* leurs opposants ni même de *prendre pour cible* la légitimité de leurs arguments. Si les deux figures de participation s'adressent bel et bien de réelles critiques, ces dernières semblent *simplement* s'enchaîner. L'exercice de « montée en généralité » (Boltanski et Thévenot, 1991) semble davantage caractérisé par la superposition ou l'*enfilade* d'arguments que par leur confrontation. Dans ces conditions, comment penser le débat contradictoire, l'accord et, éventuellement, l'action?

Contrairement aux délibérations auxquelles nous pouvons nous attendre compte tenu de l'espace - public de proximité (Fraise, 2003) au sein duquel les acteurs se trouvent, d'une part, et des tentatives répétées des porteurs de la cause pour faire basculer la configuration des activités de prise de parole²⁷, d'autre part, les acteurs démontrent une activité de justifications minimale. Cette observation est, pour nous, un indicateur précieux des contraintes qui pèsent sur les engagements d'acteurs.

5.2.3 Vulnérabilité des conditions de possibilité du régime de justification : Le champ du « jeu de rôles » et l'épreuve de « justesse participationnelle »

Préférant interpréter cet *enchaînement d'arguments sans traitement* comme l'expression d'attitudes bien réglées plus que comme un échec d'enrôlement ou encore l'incompétence discursive et analytique des porteurs de cause, nous voyons dans le déclassement de l'épreuve de pertinence topique l'influence des règles pratiques²⁸ qui organisent l'agir en public, en général, et les « activités de justifications » (Boltanski et Thévenot, 1991), en particulier. Il nous revient donc d'approfondir ces règles pratiques qui empêchent les acteurs "d'aller de l'avant" et de construire l'"intérêt collectif" tant attendu par ces porteurs de cause.

²⁷ Nous faisons référence au passage d'un régime de sensibilisation partisane à un régime de mobilisation collective.

²⁸ Il est un fait évident que de tels débats méritent d'être discutés sur des temporalités longues. Compte tenu de l'inscription de ces discussions dans un agenda décisionnel déjà chargé et de la disponibilité des acteurs, il semble difficile d'approfondir ces échanges. Toutefois, le cadrage temporel qui limite les échanges d'acteurs ne suffit pas pour comprendre ce qui rend difficile cette confrontation de publics et, par conséquent, le débat contradictoire.

S'il ne fait aucun doute que le temps nécessaire pour mener à bien ce débat est une ressource qui fait défaut aux acteurs, ce *facteur* n'est pas suffisant pour expliquer, à lui seul, ce qui étouffe les prises de parole. Afin de comprendre les raisons pour lesquelles la confrontation et, éventuellement, la construction d'accords entre le « monde inspiré » et le « monde industriel » (Boltanski et Thévenot, 1991) n'est pas une évidence pour les acteurs, nous proposons de revenir sur le statut du dispositif sociocratique dans ces réunions.

Au vu de l'état des discussions, questionner l'utilité d'un tel dispositif²⁹ ne nous paraît pas inopportun. En effet, les deux publics ne témoignant d'aucune volonté de définir un cadre cognitif de référence - c'est-à-dire, légitime, l'organisation de tours de parole où chacun est invité, tout à tour, à faire part de son opinion sans interruption ni objection ne semble pas être une méthode suffisante pour stimuler le débat et, ainsi, amorcer la construction d'un accord. Toutefois, si l'usage du dispositif sociocratique est en partie responsable du faible engagement des acteurs, il doit être également apprécié à partir des « règles d'acceptabilité³⁰ » (Boltanski et Thévenot, 1999: 360) qui contraignent l'activité d'argumentations.

Concernant l'effet des conventions propres à la démarche sociocratique, nous constatons que les obligations qui pèsent sur les voix dissidentes sont relativement pressantes. La seule expression d'un désaccord est invalidée. Il faut donc être constructif au risque de passer pour un *trouble-fête*, c'est-à-dire, être perçu comme un participant qui met à mal l'équilibre du groupe³¹. Dans cette perspective, l'absence ou le faible engagement des acteurs peut être interprété au regard de la crainte que ces derniers ressentent d'être disqualifiés, exclus ou rejetés du groupe pour cause de manquement aux règles de bienséance qui structure l'argumentation lors des *tours de parole*. Bien qu'elle soit juste, une telle interprétation ne prend pas suffisamment la mesure de ce qui se joue dès que les acteurs tentent de basculer la « configuration des activités » (Céfaï et Gardella, 2012: 236).

Faire rentrer l'ensemble du collectif dans un « régime de justification » (Boltanski et Thévenot, 1991) n'est pas une entreprise aisée. Si les porteurs de cause regrettent que les diverses grammaires

²⁹ Et ce, indépendamment de ses prétentions à l'égalité et à la non-violence/bienveillance, d'une part, de la valorisation de l'intelligence collective ainsi que de la décision consensuelle, d'autre part.

³⁰ Traduction personnelle.

³¹ Le rejet du conflit comme « forme de socialisation » (Simmel, 1918) peut être critiqué si l'on garde à l'esprit que ce dernier peut également être porteur de « vie collective plus riche » (Simmel, 1992 in Sabourin, 2012: 38) dans la mesure où les « énergies répulsives et destructrices » peuvent constituer « mouvement de protection contre le dualisme et une voie qui peut conduire à plus d'unité *via* la mobilisation collective » (*ibid.*, p. 38).

politiques sont exprimées sans être débattues, c'est parce qu'il n'est pas uniquement question de projeter les autres acteurs dans un régime moins *réceptif* mais, plus fondamentalement, de bouleverser les contraintes qui fondent les engagements de parole au sein des réunions. Il ne suffit pas de reconnaître leur intention de co-construire un "intérêt collectif", il faut prendre la mesure de ce que l'engagement dans la justification fait aux « engagements familiaux » (Richard-Ferroudji, 2011: 168). Au sein de ces deux régimes d'engagements, les exigences qui organisent la façon de se comporter sont distincts. Pour le premier, les voix sont « détachées, tournées vers l'horizon public d'un bien commun » (Richard-Ferroudji, 2011: 167). Pour le second, la prise de parole se fait « en deçà du public selon une "grammaire par affinités communes" » (ibid., p. 168). Au sein du régime d'engagement familial, la « composition de la pluralité ne se fait pas par négociation ou arbitrage, mais par une mise en commun de proche en proche en veillant à préserver les attachements personnels à des lieux communs (...) » (ibid., p. 169).

Lorsqu'ils envisagent la possibilité de s'engager dans un régime de justification, les acteurs ne font donc pas qu'argumenter sur les normes devant fonder la qualité des pratiques et produits agricoles. Ils remettent également en question le statut des réunions et, indirectement, leur capacité à se rassembler. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le statut de ces réunions est particulier. Elles permettent la rencontre de "potes-producteurs" (Thierry) qui ne se rencontreraient pas autrement. De telles opportunités constituent un enjeu important pour la survie et le développement de leurs (petites) exploitations. En effet, les plateformes d'échanges de savoirs sont rares dans le milieu agricole. Dans ces conditions, le risque est que les acteurs soient plongés dans une discussion houleuse, tendue ou conflictuelle dont ils ne pourraient se remettre.

La *bonne ambiance* et la *fragilité des liens* qui les unit représentent donc deux contraintes à la délibération. Risquant de saper les conditions mêmes de leur association au sein de la coopérative, les acteurs préfèrent se désengager ou s'engager à minima. Ce que les *autres producteurs* rappellent aux porteurs de cause, c'est qu'il faut veiller à assurer « la satisfaction liée à l'affection pour des choses ou des personnes proches » (Richard-Ferroudji, 2008: 166) ou encore à « préserver les attachements personnels » (ibid., p. 169). En leur rappelant qu'il faut prendre part *comme il faut* au regard des conditions, ressources et de l'état du collectif, les autres acteurs signalent, même implicitement, que le *clash* de personnes et d'idées est un scénario très indésirable. Sur cette question, Breviglieri (2009) propose des arguments très convaincants.

Inspiré par les propos de Ricœur, l'auteur souligne la nécessité de concevoir que l'activité politique « fait fond sur le sentiment primordial du vouloir vivre ensemble ». Envisageant la possibilité d'une

« fatigue d’être avec³² », l’auteur met en évidence la possibilité de voir anéantir cette « dimension primitive du vouloir vivre ensemble » (p. 125). Sans pouvoir accorder la place que méritent de tels arguments, qu’il suffise de relever que

« la dispute justifiée s’annonce toujours par une tension particulière, s’érige sur une épaisseur affective susceptible de *gonfler* et capable de disposer les protagonistes sur la pente du ressentiment personnel, de les faire céder à la volonté brutale d’en finir et de se défaire de la présence de l’autre, ou de ne plus pouvoir contenir l’hostilité qui déborde » (Breviglieri, 2009: 126).

Si l’usage des « compétences critiques » (Breviglieri et al., 2009) est parcimonieux c’est donc par crainte d’user l’ensemble du collectif. Autrement dit, les engagements de parole qui dénotent une prétention à la « montée en généralité » ne peuvent engager une « montée des animosités » entre acteurs. Pour la coopérative, l’attitude intentionnellement confrontante, c’est-à-dire, affirmant la distance et l’opposition en valeurs qui distingue un public d’un autre fait courir à l’ensemble des membres le risque de disparaître. Une telle éventualité n’est pas souhaitable pour un collectif au sein duquel les liens qui unit les producteurs entre eux ne sont pas suffisamment épais.

En conclusion, les porteurs de cause font donc la difficile expérience d’une seconde épreuve. Si les acteurs témoignent de positionnements moraux très différents, ils sont en effet bien peu *équipés* pour en discuter librement et ouvertement comme le *voudrait* le régime de justification. Compte tenu de la jeunesse du collectif et, par conséquent, la fragilité des liens qui unissent les producteurs entre eux, l’ensemble des acteurs co-présents doivent faire preuve d’une certaine « justesse participationnelle ». Dans ce contexte, la « bonne pratique de la configuration de “qui” qui convient » (Berger, 2012: 111) consiste à *ne pas se clasher, ne pas s’engueuler*. De telles attitudes viendraient à mettre en péril les conditions de possibilité de réunions futures ; réunions que l’on sait cruciales pour ces agriculteurs. L’ambition morale doit être appréciée à la lumière de la capacité des acteurs à s’engager dans des débats potentiellement houleux.

³² Dans notre cas, il nous semble plus approprié de parler d’une « peur du conflit », c’est-à-dire, d’une aversion à l’égard du risque de voir les liens interpersonnels se défaire.

6. CONCLUSIONS

Dans le cadre de cette communication, nous avons analysé la fabrique de la décision stratégique (Germain et Lacolley, 2012; Jarzabkowski, 2005; JCR, 2012; Whittington, 1996) au sein d'une organisation d'économie sociale et solidaire (Defourny et Laville, 2007; Defourny and Nyssens, 2012; Gardin, 2006; Laville, 2000, 2003, 2014; Lemaître, 2009; Hillenkamp, 2009).

A partir de l'observation des activités de parole d'acteurs engagés à publiciser et à résoudre un sujet troublant, nous avons souligné l'influence significative des « épreuves morales » (Boltanski et Thévenot, 1991; Nachi, 2006) sur le processus de prise de décision. Dans le cadre de cette recherche, nous avons mis en évidence la difficile résolution d'un conflit de valeur opposant des *biodynamiste* « inspirés » et des *ingénieurs-agronomes* « industriels » (Boltanski et Thévenot, 1991). Nous avons observé que la projection des acteurs dans un régime de justification (Boltanski et Thévenot, Richard-Ferroudji, 2008) perturbe profondément les tentatives de résolution du trouble initial - pourtant stabilisé - et, par conséquent, leur capacité à avancer dans la résolution de la situation problématique initiale. Soucieux d'enquêter sur les modalités d'expression des « demandes de la justice sociale » (Merla et de Nanteuil, 2014) au sein des organisations, nous avons été amenés à identifier les règles pratiques (Berger, 2009) avec lesquelles les acteurs doivent négocier s'ils souhaitent traiter, collectivement, les demandes exprimées. A l'issue de cette enquête, nous avons observé que toutes les demandes ne pouvaient être traitées au risque de mettre à mal le « sentiment primordial du vouloir vivre ensemble » (Breviglieri, 2009: 125). Autrement dit que l'*usage des compétences critiques* pouvaient *user les membres*.

A l'issue de ce travail, il nous semble possible de défendre deux arguments principaux.

7. DISCUSSIONS

Tout d'abord, nous souhaitons insister sur la nécessité d'intégrer les dimensions normatives de l'agir dans l'étude des processus de prise de décision. Si la psychologie morale (Baïada-Hirèche, 2008; Craft, 2012; Jones, 1991; Tenbrunsel et Smith-Crowe, 2008; Treviño, 1986) compte déjà sur une littérature abondante sur le sujet, le champ de la prise de décision organisationnel ne peut malheureusement pas en dire autant. Pourtant, à la différence de l'*Ethical Decision-Making*, les débats contemporains sur la prise de décision démontrent une véritable capacité à se rapprocher au plus près des activités ordinaires des acteurs. Ce faisant, elles permettent de délaissier « le domaine

du raisonnement silencieux³³ » (Hitzler et Messmer, 2011: 206), caractéristique de la psychologie morale, et d'explorer d'autres phénomènes tels que celui de la « communication sociale » (*ibid.*, p. 206).

Dans un deuxième temps, il nous semble nécessaire poursuivre l'étude des engagements « malheureux » en public (Berger, 2012: 108). De telles enquêtes permettraient de ré-équilibrer l'enthousiasme que la communauté scientifique portent aux *engagements heureux* que constituent les stratégies et tactiques d'acteurs (Bourgeois et Nizet, 1995; Vaara et Tienari, 2008; Vaara, 2010). Elles permettraient également de contenir l'*engouement délibératif* que suscite le travail de conceptualisation³⁴ propre au champ de l'économie sociale et solidaire (Defourny et Laville, 2007; Defourny and Nyssens, 2012; Fraisse, 2003; Gardin, 2006; Laville, 2000, 2003, 2014; Lemaître, 2009; Hillenkamp, 2009). Un tel exercice permettrait de considérer les possibilités d'expansion (publicisation) et de contraction (privatisation) des problèmes sociaux au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire. Revenir sur l'« épaisseur normative » des situations (Berger, 2009) implique que les approches pragmatistes développées en sciences de gestion (Journé et Raulet-Croset, 2008, 2012) explicitent les raisons qui les ont amené à aménager de façon substantielle tant la posture épistémologique que théorique qui fonde l'analyse goffmanienne de l'action située (Goffman, 1987, 1988, 1991) . A nos yeux, l'observation de tels aménagements mériteraient d'engager des débats plus conséquents sur les orientations qui ont été poursuivies ces dernières années (Journé et Raulet-Croset, 2008, 2012).

³³ Cette sensibilité est notamment structurante dans le champ de l'*Ethical Decision-Making* (par ex., Baïada-Hirèche, 2008; Craft, 2012; Jones, 1991; Tenbrunsel et Smith-Crowe, 2008; Treviño, 1986).

³⁴ Nous pouvons penser à des catégories telles que les espaces publics de proximité, la gouvernance démocratique, l'impulsion réciprocaire, la construction conjointe de l'offre et de la demande.

8. BIBLIOGRAPHIE

- Bañada-Hirèche, L. (2008), La dynamique des jugements éthiques individuels en situation dans l'entreprise: une étude ethnographique, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Bérard, C. (2009). Le processus de décision dans les systèmes complexes: une analyse d'une intervention systémique (Université Paris-Dauphine).
- Berger, M. (2008), Répondre en citoyen ordinaire. Pour une étude ethnopragmatique des engagements profanes, *Tracés*, 15, 191–208.
- Berger, M. (2009), Répondre en citoyen ordinaire. Enquête sur les compétences profanes dans un dispositif d'urbanisme participatif à Bruxelles. Université Libre de Bruxelles.
- Berger, M. (2012), Les cadres de l'expérience démocratique. La participation comme activité, interaction et histoire partagée, *Revue de l'Institut de Sociologie*, 107–126.
- Boltanski, L. et L. Thévenot, (1991), *De la justification: les économies de la grandeur*, Paris: Editions Gallimard.
- Bourgeois, É. et J. Nizet (1995), *Pression et légitimation: une approche constructive du pouvoir*, Paris : Presses universitaires de France.
- Cabantous, L. et J.-P. Gond (2012), Du mode d'existence des théories dans les organisations, *Revue française de gestion*, 225 : 6, 61–81.
- Cefaï, D (2007), *Pourquoi se mobilise-t-on? Les théories de l'action collective*, Paris: La Découverte.
- Cefaï, D (2009), Comment se mobilise-t-on ?, *Sociologie et Sociétés*, 41 : 2, 245-269.
- Cefaï, D. et E. Gardella (2012), Comment analyser une situation selon le dernier Goffman? De Frame Analysis à Forms of Talk, in D. Cefaï et D. Perreau (dir.) *Erwing Goffman et l'ordre de l'interaction*, Paris : Presses Universitaires de France, 231-263.
- Cefaï, D. et C. Terzi (2012), *L'expérience des problèmes publics*, Paris : Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Clegg, S. et al. (2007), Business Ethics as Practice. *British Journal of Management*, 18 : 2, 107–122.
- Craft, J.L. (2012). A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *Journal of Business Ethics* 117, 1–39.
- Defourny, J., and Laville, J.-L. (2007). Pour une économie sociale revisitée. *La Revue Nouvelle* 78–83.
- Defourny, J., and Nyssens, M. (2010a). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship* 1, 32–53.
- Defourny, J., and Nyssens, M. (2010b). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society* 29, 231–242.
- Dodier, N. (2005). *L'espace et le mouvement du sens critique* (Éditions de l'EHESS).
- Eliasoph, N. (2003). *Publics fragiles. Une ethnographie de la citoyenneté dans la vie associative*. Les Sens Du Public, Paris, PUF 225–268.
- Eisenhardt, K.M. (1998). Strategic Decision Making as Improvisation. In *Strategic Decisions*, V. Papadakis, and P. Barwise, eds. (Springer US), pp. 251–257.
- Eisenhardt, K.M., and Zbaracki, M.J. (1992). Strategic decision making. *Strat. Mgmt. J.* 13, 17–37.

- Fabbri, R. et al. (2010), Pour une approche des organisations par les situations de gestion: apports conceptuels et méthodologiques, in XIX^{ème} Conférence de l'AIMS, Luxembourg, 28.
- Forest, M. (2014), La participation des députés à la fabrique de la décision politique : Ethnographie d'une députée de l'opposition élue au Parlement du Canada, Thèse de doctorat, Université d'Ottawa.
- Fraisse, L. (2003). Économie solidaire et démocratisation de l'économie. *Hermès* 137–145.
- Fixmer, P., and Brassac, C. (2004). La décision collective comme processus de construction de sens. In *Psychologie Sociale Appliquée. Emploi, Travail, Ressources Humaines*, p. 429.
- Galarneau, V. (2011). Les jardiniers de la conscience: socialiser l'environnement, habiter la ferme et incorporer le vivant en agriculture biodynamique. Université Laval.
- Gardin, L. (2006). Les initiatives solidaires: La réciprocité face au marché et à l'Etat (Erès).
- Germain, O. et J.-L., Lacolley (2012), La décision existe-t-elle? *Revue française de gestion*, 225 : 6, 47–59.
- Girin, J. (1990), L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. in A.-C. Martinet et al. (dir.) *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris : Economica, 141–182.
- Goffman, E. (1987), *Façons de parler*, Paris, Les Editions de Minuit.
- Goffman, E. (1988), L'ordre de l'interaction, in Y. Winkin (dir.), *Les moments et leurs hommes*, Paris, Le Seuil, 186-230.
- Goffman, E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Editions de Minuit.
- Grosjean, S. (2012), La «fabrique de la décision»: De l'engagement illocutoire à l'accomplissement pratique, in Cordelier, B et G. Gramaccia (dir.), 80^{ème} congrès de l'ACFAS, Montréal : Actes du colloque « Organisations, performativité et engagement », 87–102.
- Grosjean, S. et D. Robichaud (2010), Décider en temps réel: une activité située et distribuée mais aussi disloquée, *Langage et société*, 134 : 4, 31–54.
- Hendry, J. (2000). Strategic Decision Making, Discourse, And Strategy As Social Practice. *Journal of Management Studies* 37, 955–978.
- Hitzler, S., and Messmer, H. (2010). Group Decision-making in Child Welfare and the Pursuit of Participation, *Qualitative Social Work*, 9 : 2, 205–226.
- Huisman, M. (2001), Decision-making in meetings as talk-in-interaction, *International Studies of Management and Organization*, 31 : 3, 69–90.
- Hodgkinson, G.P., and Starbuck, W.H. (2008). Organizational Decision Making: Mapping Terrains on Different Planets. In *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, G.P. Hodgkinson, and W.H. Starbuck, eds. (Oxford University Press),.
- Ivanaj, V., and Bayad, M. (2005). Une revue de la recherche empirique sur le processus de décision stratégique.
- Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*, London : SAGE.
- Jones, T.M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *The Academy of Management Review* 16, 366–395.
- Journé, B. et N. Raullet-Croset (2004), Le concept de situation dans les sciences du Management : Analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans l'organisation, in XIII^{ème} Conférence de l'AIMS, Le Havre, 31.
- Journé, B. et N. Raullet-Croset (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.

- Journé, B. et N. Raulet-Croset (2012), La décision comme activité managériale située, *Revue française de gestion*, 225 : 6, 109–128.
- Kirchmann, H. (1994). Biological dynamic farming — An occult form of alternative agriculture? *J Agric Environ Ethics* 7, 173–187.
- Langley, A. et al. (1995), Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. *Organization Science*, 6 : 3, 260–279.
- Laroche, H. (2014), La décision comme production d'ordre dans les organisations, *Connexions*, 101 : 1, 11–18.
- Laville, J.-L., (2001), *Association, démocratie et société civile*, Paris, Découverte.
- Laville, J.-L., (2001), « Vers une économie sociale et solidaire? », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 281, pp. 39-53.
- Laville, J.-L., (2001), « Travail, la nouvelle question politique », *Revue du MAUSS*, n° 18, volume 2, pp. 79-91.
- Laville, J.-L., (2003), « Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle », *Revue du MAUSS*, n° 21, volume, pp. 237-249.
- Laville, J.-L., (2003), « Démocratie et économie: Eléments pour une approche sociologique », *Hermès*, n° 36, volume 3, pp. 185-194.
- Laville, J.-L., (2010), « Associationnisme : le bien commun aux confins du marché et de l'État », n° 37-38, volume 2-3 pp. 64-73.
- Laville, J.-L., (2010), « Histoire et actualité de l'associationnisme : l'apport de Marcel Mauss », *Revue du MAUSS*, n° 36, volume 2, pp. 295-307.
- Laville, J.-L., (2011), *Agir à gauche: L'économie sociale et solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Laville, J.-L. et al., (2011), *L'économie solidaire*, Paris, CNRS.
- Lorand, A.C. (1996). *Biodynamic Agriculture: A paradigmatic analysis*. Pennsylvania State University.
- Lorino, P. (2006). *Théorie des organisations et théorie de l'activité collective: L'activité collective comme construction dialogique du sens*. (Paris), pp. 1–18.
- Masson, P. (2010). *De l'agrobiologie à la viticulture biodynamique*. In *Transitions vers l'agriculture biologique*, (Educagri Editions),.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., and Théorêt, A. (1976). The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly* 21, 246–275.
- Mintzberg, H., and Waters, J. (1990). Studying Deciding: An Exchange of Views Between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler. *Organization Studies* 11, 001–006.
- Nizet, J. et N. Rigaux, (2014), *La sociologie de Erving Goffman*, Paris : La Découverte.
- Norman, A. (2012). Cosmic Flavour, Spiritual Nutrition? The Biodynamic Agricultural Method and the Legacy of Rudolf Steiner's Anthropology in Wine. In *Handbook of New Religions and Cultural Production*, (BRILL),.
- Ogien, A. (2013), *Théories sociologiques de l'action*, Occasional Paper du CEMS, Paris, 17.
- Ogien, A. (2014), *Expression, communication, conceptualisation : Un itinéraire dans le travail de Goffman*, Occasional Paper du CEMS, Paris, 19.
- Patriotta, G. et S. Spedale (2011), Micro-interaction dynamics in group decision making: Face games, interaction order and boundary work., *Scandinavian Journal of Management*, 27 : 4, 362–374.

- Perrenoud, P. (1987), Vers un retour du sujet en sociologie de l'éducation?, in A. Van Haecht (dir.) *Socialisations Scolaires, Socialisations Professionnelles: Nouveaux Enjeux, Nouveaux Débats*, Bruxelles : Université Libre de Bruxelles, 20–36.
- Richard-Ferroudji, A. (2008). L'appropriation des dispositifs de gestion locale et participative de l'eau - Composer avec une pluralité de valeurs, d'objectifs et d'attachements. EHESS.
- Richard-Ferroudji, A. (2011). Limites du modèle délibératif : composer avec différents formats de participation. *Politix* 96, 161.
- Sonenshein, S. (2006), Crafting Social Issues at Work, *Academy of Management Journal*, 49 : 6, 1158–1172.
- Tenbrunsel, A.E., and Kristin Smith-Crowe, K. (2008). Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going. *The Academy of Management Annals* 2, 545–607.
- Terzi, C. (2003). L'expérience constitutive des problèmes publics. La question des "fonds en déshérence." In *Le public en action: usages et limites de la notion d'espace public en sciences sociales*, (Harmattan),.
- Tonnelat, S., et Terzi, C. (2013), Espace public in Casillo I., et al., *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris : GIS Démocratie et Participation.
- Trevino, L.K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review* 11, 601–617.
- Tsoukas, H. (2010), Strategic Decision Making and Knowledge: A Heideggerian Approach, in P. Nutt et D. Wilson (dir.), *Handbook of Decision Making*, London : John Wiley & Sons, 379–402.
- Urfalino, P. (2005), La décision fut-elle jamais un objet sociologique, Working Paper du CESTA, Paris, 15.
- Vaara, E. (2006), La stratégie comme discours: esquisse d'un cadre conceptuel, in D. Golsorkhi et al. (dir), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle*, Paris : Vuibert, 49-63.
- Vaara, E. (2010). Taking the linguistic turn seriously: Strategy as A multifaceted and interdiscursive phenomenon, in B. Silverman, *The Globalization of Strategy Research*, London : Emerald Group Publishing Limited, 29–50.
- Vaara, E. et J. Tienar (2008), A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in Multinational Corporations, *Academy of Management Review*, 33 : 4, 985–993.
- Wipf, E. (2012). Action publique concertée et gestion des sports de nature: une ethnographie participative au Conseil général du Bas-Rhin, Thèse de doctorat, Université de Strasbourg.
- Whittington, R. (1996), Strategy as practice, *Long Range Planning*, 29 : 5, 731–735.