

# **La réflexivité comme alternative à la rationalité: Le rendez-vous manqué des sciences de gestion ?**

**François-Xavier de Vaujany**

**Maître de conférences, ISEAG**

**Chercheur Préactis**

Université Jean Monnet

2, rue Tréfilerie

42023 Saint-Etienne

[devaujaf@univ-st-etienne.fr](mailto:devaujaf@univ-st-etienne.fr)

## **La réflexivité comme alternative à la rationalité: Le rendez-vous manqué des sciences de gestion ?**

### **Résumé :**

*Les prismes rationalistes ou néo-rationalistes restent très présents dans les recherches en sciences de gestion. Et si depuis plus de vingt ans des paradigmes critiques (notamment socio-cognitifs) ont commencé à émerger, force est de constater leur éclatement. Pourtant, un concept semble omniprésent dans nombre d'approches actuelles: la réflexivité. Il pourrait servir de socle à la pensée systématique d'une alternative "réflexiviste" au "rationalisme". L'article développe d'abord les spécificités de la pensée rationaliste et néo-rationaliste, puis de la pensée post-rationaliste (1.). Chacun de ces cadres est rapproché d'une conception spécifique de la gestion et de ses objets. L'analyse se centre ensuite sur un ensemble de travaux épars des sciences de gestion, intéressés par les mécanismes de la réflexivité (2.). L'auteur présente les raisons qui font que ces recherches n'ont pas pu constituer jusqu'à maintenant une alternative crédible au rationalisme. Enfin, un cadre méta-théorique unificateur des approches réflexivistes est suggéré (3.). Ce cadre (réaliste critique) est appliqué dans un contexte organisationnel de changement à forte composante technologique. La réflexion s'achève par une synthèse axiomatique comparant perspectives rationalistes et réflexivistes, ainsi que par une discussion critique.*

### **Mots clés :**

*Sciences de gestion; rationalité; réflexivité; réalisme critique; épistémologie.*

## La réflexivité comme alternative à la rationalité: Le rendez-vous manqué des sciences de gestion ?

Herbert Alexander Simon... Quel chercheur en sciences de gestion ou plus largement, dans le champ des recherches sur les organisations, n'a pas entendu parler au moins une fois de ce prix Nobel d'économie? Quel chercheur ne l'a pas convoqué dans sa réflexion à un moment ou à un autre de ses travaux? Promoteur d'une perspective rationaliste amendée, intégrant davantage de réalisme, il est même l'un des fondateurs des sciences de gestion qu'il a su légitimer d'un point de vue épistémologique en les pensant comme des sciences de l'artificiel.

Pourtant, de plus en plus, la théorie du maître est critiquée. Sa vision de la rationalité, son recours même à la rationalité, nombre de construits sur lesquels il a bâti sa pensée (comme la notion d'organisation) font aujourd'hui l'objet de critiques radicales. De multiples modélisations alternatives à son célèbre modèle IMC<sup>1</sup> pour les processus de décision ou bien à son approche behavioriste des organisations cohabitent dans la littérature actuelle.

La thèse que nous défendons dans la réflexion qui suit est la suivante: **au-delà de l'éclatement des recherches critiques, des concepts et modèles fédérateurs peuvent être avancés afin de suggérer une alternative crédible au puissant prisme rationaliste.** Parmi les concepts de plus en plus utilisés en dépassement de l'approche simonienne, **la réflexivité** nous semble être une notion particulièrement importante. Et si elle est mise en œuvre dans un certain nombre de recherches, il nous semble cependant qu'elle n'a pas été estimée à sa juste valeur et intégrée dans le vaste paradigme alternatif qui pourrait lui correspondre.

Dans un premier temps, nous allons présenter la pensée rationaliste et néo-rationaliste puis la pensée critique d'une origine plus récente (1.). Nous réfléchirons aux implications de ces perspectives rationalistes ou post-rationalistes sur l'orientation des sciences de gestion et le

---

<sup>1</sup> Intelligence, Modélisation, Choix.

statut de ses objets (en particulier les outils de gestion). Dans un second temps, nous reprendrons différents travaux méta-théoriques ou théoriques utilisés en sciences de gestion dans une perspective "réflexiviste" (2.). Nous nous efforcerons de montrer pourquoi ces recherches n'ont pas su constituer, d'après nous, une alternative aussi crédible que celle offerte par la perspective rationaliste. Enfin, nous développerons un méta-modèle réaliste critique qui nous semble pouvoir constituer un cadre relativement intégrateur à une réflexion en terme de réflexivité (3.). Nous l'appliquerons au cas du changement organisationnel à contenu technologique avant de nous intéresser à des modalités de gestion spécifiques à la problématique réflexive. Enfin, nous concluons en opposant de façon axiomatique prismes rationaliste et réflexiviste ainsi qu'en suggérant des limites et perspectives à notre travail.

## **1. Une présentation chronologique des travaux sur la rationalité en sciences de gestion**

Nous allons commencer par retourner aux origines de la perspective rationaliste en présentant le sous-bassement substantif et son aménagement proposé par Simon (1947, 1969) dans le cadre de sa théorie de la rationalité limitée (1.1). Puis nous développerons les différents travaux critiques qui s'appuient de façon contrastée sur le principe de réflexivité tout en insistant sur le manque d'une perspective générale (1.2).

### **1.1 De la rationalité substantive à la rationalité limitée**

Portée par les théories néo-classiques, la rationalité substantive s'incarne dans un «modèle olympien» que le décrit très clairement Simon (1983). D'après lui, cette vision s'appuie sur une «utilité espérée perçue» qui suppose:

«(...) that a decision maker has a well-defined utility function, and hence that he can assign a cardinal number as a measure of his liking of any particular scenario or events over the

future. Second, it assumes that the decision maker is confronted with a well-defined set of alternatives to choose from (...) Third it assumes that the decision maker can assign a consistent joint probability distribution to all future set of events. Finally it assumes that the decision maker will (or should) choose the alternative, or the strategy, that will maximize the expected value, in terms of his utility function, of the set of events consequent on strategy» (Simon, 1983; pp. 12-13).

On peut remarquer au passage que cette vision de la rationalité est cohérente avec une conception très positiviste des outils de gestion<sup>2</sup>. La science de la décision aura alors pour but de développer des outils qui simuleront des raisonnements humains parfaits qui pourront se substituer aux acteurs de l'organisation dans l'atteinte de choix optimaux.

Tout au long de sa carrière, Simon a déconstruit cette vision de la rationalité pour proposer une alternative "béhavioriste". C'est celle que valorise sa théorie de la rationalité limitée (Simon, 1947, 1969, 1983) qui va opposer à l'agent omniscient de l'approche micro-économique un acteur limité dans ses capacités d'accès et de traitement de l'information. De la même façon, à une vision des processus de décision comme étant guidés par un principe d'optimisation quasi-instantané, Simon opposera un processus plus itératif, visant par des alternances de réflexion et d'action à déterminer un choix satisfaisant. Il parlera alors de «rationalité procédurale».

Dans le prolongement des travaux de Simon, Cyert et March (1963) donneront une dimension plus organisationnelle aux travaux de la rationalité limitée en suggérant une vision béhavioriste de l'organisation et de ses processus de décision qui, si elle complexifie bien le schéma initial de Simon, n'en remet nullement en cause les fondements, bien au contraire.

---

<sup>2</sup> Lorino (2002, p 9) rattache celle-ci à une « théorie positiviste des outils » où « l'outil serait déterminé dans sa forme et dans sa matière par l'environnement réel, et par lui seul. En retour, il façonnerait l'action et la transformation de la réalité. L'outil serait ainsi le produit du réel, qui constituerait l'alpha et l'oméga de sa substance. Cette vue s'inscrit bien sûr dans la forme de rationalité que Herbert Simon qualifie de « substantive ». L'outil, déterminé par les données réelles de l'action, « reflet » de situations génériques, produirait à son tour des conséquences pratiques, par exemple des décisions de la part des acteurs, de façon prédictible et déterministe.»

Enfin, l'approche de Simon est cohérente avec une vision des outils de gestion et des organisations (construit qui trouve une légitimité qu'il n'a pas dans la vision précédente) spécifique. L'outil de gestion, comme le design organisationnel (notamment avec des mouvements de décentralisation), permettront d'amplifier et de supporter les processus mentaux des acteurs. Cette vision sera particulièrement évidente dans les écrits de Simon (1977) où il s'intéressera à des outils d'aide à la décision informatisés<sup>3</sup>, visiblement considérés comme l'artefact idéal pour supporter nombre de processus de décision. Cet intérêt pour des instruments de gestion ouvrira alors la voie à des sciences de l'artificiel.

## 1.2 De la rationalité limitée aux nouveaux modèles de dépassement du modèle olympien

Dans la suite plus ou moins directe des travaux de Simon, de nombreux chercheurs suggéreront d'autres voies de dépassement du modèle olympien. On pourrait les classer en deux catégories (pour reprendre la distinction effectuée par Lauriol, 1996, 1998) : *ceux qui restent sur une réflexion en terme de formulation d'une décision et de choix d'un côté, et ceux qui ont suggéré de s'intéresser aux modalités de formation de la décision, arrivant parfois à préférer le label d'action à celui de décision.*

Dans le camp de ceux qui vont suggérer de dépasser le modèle olympien (souvent en s'appuyant sur la théorie de Simon) mais qui resteront sur un principe de décision, on peut mentionner le modèle de la poubelle de Cohen, March et Olsen (1972) ("garbage can model), les travaux sur les biais cognitifs du processus de décision (Schwenk, 1984), le modèle politique d'Allison (1971), le modèle de Mintzberg, Raisinghani et Theoret (1976) sur les processus de décision non structurés ou encore les travaux les plus récents de Simon lui-même sur la rationalité intuitive ou encore les approches évolutionnistes (Simon, 1983). Qu'ils portent sur des décisions individuelles ou intègrent des processus davantage organisationnels, on remarque que ces travaux partagent tous un point commun: le principe de décision. Un processus plus ou moins complexe aboutit à une sélection d'alternatives.

---

<sup>3</sup> Et notamment le fameux *General Problem Solver* (Newell et Simon, 1961).

Dans le cas des autres travaux, il semble que l'on rompe véritablement avec l'idée même de décision pour lui préférer finalement celle d'action. Avec les travaux sur les cartes cognitives (cf. Bougon, Weick et Binkhorts, 1977 ; Cossette et Audet, 1992 ; Calori, Johnson et Sarnin, 1994; Laroche et Nioche, 1994), mais surtout les paradigmes organisationnels (cf. Johnson, 1987; Prahalad et Bettis 1986; Marmuse, 1999; Johnson et Scholes, 2002), certaines recherches socio-politiques (Crozier et Friedberg, 1977) ou encore les travaux les plus récents suggérant une perspective socio-cognitive (Laroche, 1998), des phénomènes complexes vont parfois converger dans un sens cohérent qui définira alors une orientation organisationnelle<sup>4</sup>.

On arrive à une conception tout à fait rénovée des sciences de gestion, totalement, pour le coup, sciences de l'action collective. Mais à la différence du prisme précédent qui s'intéresse à des processus mentaux et à leur gestion (par substitution rationnelle ou par amplification), les travaux s'intéressant à la formation de la décision vont davantage s'intéresser aux mécanismes d'apprentissage (à l'échelle notamment de communautés de pratique<sup>5</sup>), aux processus de construction de sens (individuels ou organisationnels) et à tout ce qui permet de rapprocher cognition et action. Progressivement, les sciences de gestion s'ouvrent aux sciences cognitives, à la sociologie et à la psycho-sociologie.

Après être passé d'un problème de conception d'artefacts optimisants et mimétiques d'une pseudo main invisible, après avoir réfléchi à la production d'artefacts davantage heuristiques, les sciences de gestion s'intéressent aujourd'hui à la production de meta-artefact centrés sur la gestion de schèmes socio-cognitifs qui deviennent le nouveau réceptacle de l'organisation et de ses outils de gestion.

---

<sup>4</sup> Cette idée d'une orientation à la fois intentionnelle car liée à des projets délibérés d'agents et non-intentionnelle car intégrant différents effets de système menant à une émergence nous semble totalement liée à la notion de "conséquences non-intentionnelles de l'action" comme elle apparaît dans l'ouvrage de Giddens (1984) ou d'Archer (1995).

<sup>5</sup> On remarque que dans le cadre de ce troisième mouvement, la notion d'organisation si fortement présente dans les travaux simoniens ou post-simoniens s'efface au profit d'autres construits comme les «réseaux» (Callon, 1986; Callon et Latour, 1990, 1992), les «communautés de pratique» (Wenger, 1998), l'«action organisée» (Crozier et Friedberg, 1977) les «organisations imaginaires» (Hedberg, 1981, 1997), les «organisations virtuelles» (Desanctis et Roach, 2003) ou les «entreprises étendues» (Pigneur, 1997).

Cependant, si ces derniers travaux développent bien des alternatives critiques au modèle olympien et à son extension néo-rationaliste (la théorie de la rationalité limitée), nous pensons qu'elles ne s'appuient pas sur un cadre méta-théorique aussi cohérent et profond que celui avancé par les tenants du rationalisme. Nous pensons que cela est dû notamment à une insuffisance de la modélisation de l'articulation socio-cognitive, du rapprochement entre action et cognition. Si les travaux les plus récents ont bien su démontrer les failles du rationalisme et suggérer des prismes nouveaux, nous pensons qu'ils n'avancent pas de concepts fédérateurs aussi stimulants que ceux sur lesquels ont pu s'appuyer en leur temps Marshall (1980), Walras (1874)<sup>6</sup>, Simon (1969, 1983), Cyert et March (1963) ou plus récemment Favreau (1989) et Gomez (1996)<sup>7</sup>

Dans la partie qui suit, nous allons revenir à une approche méta-théorique et à un concept qui nous semble relativement sous-utilisé dans les travaux sur l'action dans les organisations et qui pourrait servir de sous-bassement à nombre des travaux "hétérodoxes" mentionnés (socio-politique, psycho-sociologique ou socio-cognitif): la réflexivité.

---

<sup>6</sup> Tous deux d'ailleurs utilisant des modélisations dans lequel la firme n'était qu'un point individuel, mettant par là-même totalement de côté les particularités d'une rationalité hors entrepreneuriat individuel, c'est-à-dire dans un contexte organisationnel.

<sup>7</sup> Point qui nous semble moins évident depuis trois-quatre ans avec la rencontre conventionnalisme-institutionnalisme qui amène à repenser les modalités de l'action individuelle telle qu'elles ressortent notamment des premiers travaux conventionnalistes. Defalvard (2002, p 8) remarque ainsi que «nous savons aujourd'hui que, loin d'être un objet non identifié par la théorie néoclassique, la rationalité limitée fait partie de son horizon théorique. Nous retrouvons ainsi le même type d'impasse que celui où nous a conduit la notion de convention ; l'incertitude, même accompagnée de rationalité limitée, appartient toujours au cadre de la théorie dominante, elle n'en est pas une porte de sortie. C'est là qu'intervient la nouveauté dans les analyses de Favreau, qui ne se prolongent pas par un énième développement sur la rationalité limitée, mais par la mise en place des notions de situation et d'institution.»

## **2. La réflexivité: un rendez-vous manqué par les sciences de gestion?**

La réflexivité est aujourd'hui au cœur de presque tous les travaux qui ont suggéré un dépassement de la perspective rationaliste et de la notion même de décision. Elle est présente sans pour autant qu'elle soit valorisée à la hauteur de ce qu'elle nous semble représenter: le cœur même de l'alternative au rationalisme. D'une utilisation ponctuelle nous suggérons de passer à un véritable référentiel systématique en revenant aux approches méta-théoriques qui permettent de penser la réflexivité dans toute sa richesse. C'est à ce prix qu'une alternative solide au paradigme rationaliste pourra être élaborée et que ce "Rubicon conceptuel" qu'est la réflexivité pourra enfin être traversé.

Dans un premier temps, nous allons revenir en arrière et voir que Simon s'est visiblement arrêté très près d'une alternative socio-cognitive qui aurait pu lui permettre de passer de la rationalité à la réflexivité (2.1). Puis nous reprendrons un certain nombre d'approches méta-théorique qui ont mis en leur fondement la réflexivité (2.2) avant de suggérer des limites à cette vision (2.3).

### **2.1 Une critique de la théorie simonienne: un chaînon socio-cognitif manquant?**

Dans ses écrits, Simon rapproche bien action et réflexion, mais sans pour autant accepter une vision socio-cognitive. Comme le dit très clairement Lorino (2002), Simon dépasse en partie la vision en terme de computation sans pour autant aller jusqu'à l'alternative cognitiviste. Ainsi, tout se passe «comme si, ayant d'une part théorisé la rationalité procédurale, d'autre part constaté l'itération voire l'imbrication du raisonnement et de l'activité, Simon n'avait pas opéré la synthèse, le "court-circuit", entre les deux idées : la rationalité (du sujet) est procédurale et limitée parce qu'elle est engagée dans l'action (du sujet). Il n'y aura pas de fusion entre cognitivisme et pragmatisme.» (Lorino, 2002; p 11).

Tout cela se retrouve d'ailleurs dans sa conception de l'artefact qui aboutit également à une dichotomie quelque peu artificielle. En effet, d'une part l'outil se veut «représentation symbolique aussi exacte que possible de la réalité simulée et opérée, et dès lors le temps semble découpé entre les processus de mise en œuvre des artefacts et les moments de conception dans lesquels se construit la représentation» mais d'autre part il suggère également une vision en terme d'acteur-concepteur «dont le processus de conception, comme celui du peintre, est engagé dans une action continue sur le monde, avec une rétroaction récurrente de l'action et une modification peu ou prou continue de la conception par l'expérience» (Lorino, 2002).

## **2.2 Les voies de la réflexivité: un détour méta-théorique.**

En gestion, mais aussi au-delà du champ de la gestion, de nombreux auteurs en sciences sociales réfléchissent aux processus qui animent les systèmes sociaux, psychologiques ou psycho-sociologiques. Presque tous ont approfondi le processus même qui sous-tend cette activité: la réflexivité. En effet, sans elle pas d'assimilation-accomodation des schèmes (pour reprendre le modèle de Piaget, 1947, 1977), pas de structuration du social (pour reprendre la théorie de la structuration de Giddens, 1984), pas de morphogénèse de la société (pour adopter la terminologie de l'approche réaliste critique d'Archer<sup>8</sup>, 1982, 1995, 2003), pas de reproduction du social et d'activation possible de l'habitus (pour se situer dans la perspective de Bourdieu, 1972, 1979, 2001), pas non plus de vie des institutions (pour reprendre la perspective de Di Maggio et Powell, 1991) et encore moins de construction de sens (pour intégrer le modèle de Weick, 1995<sup>9</sup>).

Comment définir cette notion complexe qu'est la réflexivité? " D'après Giddens (1991, p 45), «la réflexivité de la vie sociale moderne, c'est l'examen et la révision constantes [sic] des pratiques sociales, à la lumière des informations nouvelles concernant ces pratiques mêmes,

---

<sup>8</sup> Sur laquelle nous reviendrons dans notre troisième partie.

<sup>9</sup> En effet, sans réflexivité, on pourrait limiter l'étude du sens dans les organisations à l'analyse de l'interprétation ou des structures interprétatives. C'est la réflexivité qui ouvre la voie à la construction de sens.

ce qui altère constitutivement leur caractère»<sup>10</sup>. Dans la lignée de Giddens, Rojot (1998, p 7) la définit comme étant la « conscience de soi, l'exercice de la capacité de situer l'action par rapport à soi. Mais elle n'est pas seulement et simplement cela. Elle est aussi et en même temps la capacité de surveiller, de contrôler, le flot continu de la vie sociale<sup>11</sup> ou des contextes et de s'y situer. ». On pourrait alors la définir comme *ce retour continu qu'effectue un individu sur ses actes et à partir de ses actes, processus qui est au cœur de sa gestion des interactions sociales*. Dans les travaux de Giddens (1984, 1991), ce retour s'effectue à deux niveaux, sur l'action elle-même et par rapport à l'environnement institutionnel (on aurait ainsi différents niveaux d'analyse de la réflexivité). De façon intéressante, la théorie de Giddens amène à unifier action et structure. Les structures sociales ne sont que des traces mémorielles, des schèmes qui pourront ou non être activés par l'action. Mais au-delà de ce point très sociologique, on remarque surtout que la vision réflexive amène à confondre action et réflexion, action et cognition. Elle invite à des rapprochements du type psycho-sociologie, approches socio-cognitives ou sociologie à composante réflexive (du type de celle suggérée par Archer). On est loin d'une vision de l'acteur qui serait un décideur. On pourrait dire qu'émerge au fil du temps des schémas de comportement et des intentions. Dans le cadre de ce processus, différents éléments vont être à la fois le support et le résultat du processus: ce seront les schèmes représentatifs de Piaget (1947, 1977, 1970), les propriétés du structurel de Giddens (1984)<sup>12</sup>, les conversations internes d'Archer (2003), l'habitus de Bourdieu (1972, 2001)... On est loin ici d'une vision en terme de fonction d'utilité ou même de processus heuristique.

Pour passer à un niveau plus collectif, ce mode d'agir aboutit nécessairement à des «conséquences non-intentionnelles de l'action» (cf. Giddens, 1984). L'orientation d'une société aura nécessairement une forme indéterminée et indéterminable.

---

<sup>10</sup> Il existe vraisemblablement d'autres acceptions de la notion de réflexivité que celle suggérée par Giddens (cf. Cazal, 2000). Cependant, nous pensons que la définition de Giddens présente une dimension très fédératrice.

<sup>11</sup> Giddens parle à ce sujet de «pilotage réflexif» («reflexive monitoring»): «Le contrôle réflexif porte à la fois sur la conduite de celui ou celle qui exerce ce contrôle et sur celle d'autres acteurs. En effet, les agents ne se contentent pas de suivre de près le flot de leurs activités et d'attendre des autres qu'ils fassent de même, ils contrôlent aussi, de façon routinière, les dimensions sociales et physiques dans lesquelles ils agissent» (Giddens, 1987, p. 54).

<sup>12</sup> L'auteur insiste également sur l'importance du «sentiment de sécurité ontologique» des acteurs. Ceux-ci s'efforcent de maintenir un sentiment d'harmonie et de continuité dans leur rapport au contexte. Leur réflexivité les amène ainsi plutôt à reproduire les structures sociales davantage qu'à les transformer, afin de ne pas déclencher d'angoisses. Giddens (1984, 1990) insiste également sur la construction identitaire qui est alimentée par le processus de réflexivité.

Dans le champ des sciences de gestion ou plus largement, de la théorie des organisations<sup>13</sup>, de nombreux auteurs ont suggéré des modélisations réflexivistes. On pourrait mentionner Crozier et Friedberg (1977) ou Friedberg (1990) pour l'analyse stratégique, Sainsaulieu (2001) pour l'analyse identitaire<sup>14</sup>, Ciborra (1997, 1999, 2000) et sa théorie de l'improvisation, Orlikowski (2000) et sa «pratique lens» pour les systèmes d'information organisationnels, Alter (2001) et sa sociologie de l'innovation ordinaire<sup>15</sup>, Lorino (2002) et sa théorie sémiotique des instruments de gestion ou encore Lin et Cornford (2000) pour leur vision en termes de «conception à l'usage» des outils de gestion informatisés. **Tous ces auteurs sont largement sortis d'un paradigme rationaliste. Au-delà du principe de décision, ils s'intéressent à la capacité de réflexivité des acteurs et à des dynamiques de structuration des ensembles organisés<sup>16</sup>**, combinant des éléments intentionnels et non-intentionnels.

### 2.3 Limite des recherches réflexivistes

Nous voyons au moins trois limites majeures dans les alternatives réflexivistes au paradigme rationaliste et néo-rationaliste.

Tout d'abord, elles n'ont pas été instrumentées dans la même mesure que les recherches rationalistes. Elles n'ont pas encore les mêmes traductions empiriques et peut-être les mêmes possibilités de valorisation... De nombreux construits (comme ceux d'«instanciation» ou de «schème d'utilisation») ont des correspondances empiriques difficiles.

---

<sup>13</sup> Qui porte alors bien mal son nom...

<sup>14</sup> L'auteur articule d'ailleurs clairement sa théorie de la régulation conjointe avec une réflexion en terme de réflexivité, notamment lorsqu'il suggère que «cette régulation conjointe centre/périphérie que s'invente concrètement la capacité de réflexivité du monde bureaucratique» (Sainsaulieu, 2001).

<sup>15</sup> A ce sujet, il est intéressant de comparer ce que dit Alter (2001) de l'innovation avec les propos de March et Simon (1958, 1991) en introduction de leur section sur les processus d'innovation: «Les processus innovants qui jouent un rôle essentiel pour l'initiative de nouveaux programmes d'action dans les organisations sont liés de très près aux différents processus intellectuels que les psychologues appellent "activité résolutoire", pensée créatrice", "pensée productive", "invention", etc... Notre point de départ sera d'examiner brièvement ce que l'on connaît des processus résolutoires au niveau individuel, et ensuite d'introduire des considérations organisationnelles.» On remarque cependant que dans la suite de ses travaux, Simon (1983) s'efforcera de dépasser cette vision très rationaliste du phénomène, notamment dans ses développements sur la rationalité évolutionniste ou la rationalité intuitive.

<sup>16</sup> Souvent d'ailleurs en faisant référence à des approches méta-théoriques, notamment celle de Giddens (1984, 1990, 1993).

Ensuite, elles souffrent de leur hétérogénéité, de leur éclatement. Alors qu'elles partagent vraisemblablement des points communs théoriques et épistémologiques majeurs, elles se présentent comme différentes chapelles superposées les unes aux autres. Elles manquent d'une réflexion fédérative sur une ou plusieurs fondations. Comparées aux approches rationalistes ou néo-rationalistes, les approches critiques des organisations souffrent donc à la fois d'une faible cohérence globale et peut-être même d'un certain manque d'élégance...

Enfin, peut-être en raison du problème précédent, elles affichent un manque d'audience évident auprès du public même des sciences de gestion: les managers. Force est de constater que le paradigme de la décision reste dominant dans le management ou la mise en scène du management. La plupart des outils de gestion offerts aux managers, qu'ils soient informatisés (Progiciel de Gestion Intégré, Intranet, logiciel de gestion des connaissances...) ou non-informatisés (méthode de gestion des compétences, de diagnostic stratégique...) vantent essentiellement le gain de temps et l'efficacité décisionnelle qu'ils apportent à l'entreprise. Les méthodes centrées sur le développement d'un apprentissage continu, la gestion des schèmes socio-cognitifs des managers (quant elles existent) sont moins séduisantes.

Finalement, ces trois critiques nous semblent toutes aboutir à la même implication: il est temps de dépasser de façon crédible et solide le paradigme rationaliste (encore présent en filigrane d'une majorité de travaux managériaux) et de suggérer une ou plusieurs alternatives fondées sur des axiomatiques aussi rigoureuse que celle qui ont fait le succès des approches rationalistes et néo-rationalistes.

Dans la suite de notre réflexion, nous suggérons de partir d'une approche méta-théorique des sciences sociales: la théorie réaliste critique d'Archer afin d'affiner et de développer le concept de réflexivité qui nous semble incontournable afin de fonder les approches critiques.

### **3. Un fondement possible pour les recherches réflexivistes en sciences de gestion: l'approche réaliste critique d'Archer**

Nous allons maintenant partir d'une approche méta-théorique réflexiviste afin de suggérer des modes de gestion qui s'inscrivent dans une vision plus spécifique aux outils de gestion pensés comme schèmes appropriés réflexivement (pour coller à la terminologie structurationniste).

Cependant, nous ne partirons pas des travaux de Giddens (1979, 1984, 1991, 1993) sur le sujet, mais d'une approche qui partage nombre de points communs majeurs avec elle (cf. Hodgson, 1999): l'approche réaliste critique<sup>17</sup> d'Archer. Les raisons de ce point de départ sont multiples:

- Une définition du processus de réflexivité proche de la définition relativement fédératrice de Giddens;
- Une instrumentation de la notion (qui existe par ailleurs dans peu de travaux à ce degré là) avec une typologie de mode de réflexivité basée sur des recherches empiriques;
- Une grande cohérence interne du modèle<sup>18</sup> ainsi qu'un usage du propos elliptique qui nous paraît moindre que dans d'autres recherches réflexivistes.

Dans un premier temps ( 3.1 ) , nous allons développer le modèle sociologique qui sert de soubassement à l'approche d'Archer (1982, 1995, 2000, 2003) avant de nous intéresser tout particulièrement à la composante de son modèle qui traite de la réflexivité, sa théorie des conversations internes (3.2). Puis nous proposerons une application de ce travail au cas du changement organisationnel à forte composante technique et à sa gestion (3.3).

---

<sup>17</sup> Pour une présentation générale de l'approche réaliste critique, on pourra se référer au monumental ouvrage d'Archer et al (1998).

<sup>18</sup> Point sur lequel la théorie de la structuration est davantage l'objet de critiques.

### 3.1 Le modèle de base: la "critical social theory"

L'essentiel du modèle réaliste critique d'Archer est exposé dans son ouvrage de 1995. Dans celui-ci, elle proposait un modèle réaliste critique du social, partant essentiellement du modèle de transformation adaptative de Bhaskar (1979, 1989).

Souhaitant notamment intégrer plus concrètement le temps dans son schéma de reproduction-transformation du social, la sociologue a proposé de modéliser tout processus social en trois temps:

- (1) L'explication du contexte de conditionnement qui vise à mettre en lumière les structures (système de rôle et d'allocation de ressources) qui vont contraindre ou habiliter l'action;
- (2) L'explicitation de l'action qui va être initiée par différentes catégories d'agents;
- (3) Le dévoilement du résultat de l'action sociale, qui peut reproduire ou transformer le contexte initial de conditionnement.

Pour comprendre la vie d'une "société", Archer, propose d'appliquer de façon récursive cette grille d'analyse. Sur l'action, elle suggère que deux grandes catégories d'actions et d'acteurs peuvent animer un système social: les agents primaires («primary agents») et les agents institués («corporate agents»). Les premiers n'ont pas vraiment de conscience et de projet de groupe. Ils sont plus une somme qu'un regroupement d'acteurs. Ils ont généralement peu de ressources à leur disposition. Les seconds sont un groupe à part entière. Ils sont unis autour d'un projet commun et disposent de ressources importantes. Chaque catégorie correspondrait à un type d'action différent. Les agents primaires produiraient un effet sur le social de façon agrégative et émergente alors que les agents institués seraient davantage à l'origine de transformation par projet. Dans les deux cas, le résultat final resterait largement indéterminable en raison du principe des «résultats inattendus liés à l'action».

A l'échelle d'un individu donné, le modèle tel qu'il est laissé par Archer en 1995 laissait peu d'éléments pour comprendre comment un acteur individuel agit dans le système et comment les contraintes ou possibilités d'habilitation du structurel sont médiatisées avant l'action. Seul un mécanisme de conditionnement de l'action individuelle était suggéré. Il s'agit du mécanisme par lequel le structurel joue sur le processus de réflexivité des acteurs, et qui déterminerait un coût social (réel ou symbolique) ainsi qu'une prime à certaines actions plutôt qu'à d'autres. Les acteurs pourraient ensuite soit se conformer à la direction "conditionnée" par les structures, soit aller à contre-sens et accepter d'en payer le coût, ou encore faire preuve d'inventivité et parvenir à contourner les contraintes posées par la structure. Force est de constater, comme le fait d'ailleurs l'auteur lui-même (Archer, 2003), que le modèle restait pauvre sur les processus de réflexivité des acteurs. Plus généralement, en insistant trop sur la structuration du système de rôle, le modèle négligeait les évolutions liées davantage à la "personne"<sup>19</sup>.

### 3.2 Le développement de la sur-couche réflexive: la théorie des conversations internes

C'est en fait avec ses écrits ultérieurs qu'Archer (2000, 2003) commencera à développer une véritable sur-couche individuelle à son modèle morphogénétique. En partant des travaux de Peirce, James et Mead (cf. Archer, 2003; pp. 53-91)<sup>20</sup>, elle suggéra de s'appuyer sur la notion de "conversation interne" afin d'appréhender le processus de réflexivité.

Une conversation interne pourrait être définie comme *la délibération mentale continue, alimentée par et pour l'action*, et qui est au cœur du processus réflexif. A la fin de la section

---

<sup>19</sup> Tournant cette critique vers certaines utilisations des travaux de Giddens (trop axés sur les premiers développements de la théorie de la structuration), Thompson (2004) parle d'une manière similaire d'une négligence du "biographical real" au profit de "social realm" (vie non-professionnel, trajectoire professionnelle antérieure...).

<sup>20</sup> Elle présente ces trois penseurs comme liés chacun à un moment précis dans le développement de la notion de conversation intérieure: « (...) in James, the tentative departure; in Peirce its incomplete but basically sound development; and in Mead, the deflection which meant its potential remained un realised. It is because the potential still remained to be reclaimed for modelling our mental lives on the interior dialogue that this excursion is worthwhile.» (Archer, 2003; p 57).

où elle présente la notion, Archer définit de façon relativement claire les spécificités du concept (p 103):

*« This section has been devoted to how we can be both subject and object to ourselves. It has been maintained that we can do this through our internal conversation by formulating our thought and then inspecting and responding to these utterances, as subject to object. This process is itself the process of reflexivity; it is how we do all these things like monitoring, self-evaluation and self-commitment. (...) Internal dialogue is the practice through which we 'make up our minds' by questioning ourselves, clarifying our beliefs and inclinations, diagnosing our situations, deliberating about our concerns and defining our own project. »*

Archer suggère finalement qu'une conversation interne pourrait être intégrée dans un processus analytique en trois phases. Tout d'abord, le "moi", lié à des actions passées, conditionne l'action (T1). Puis le "je" anime une conversation interne (T2) qui va contribuer à une action future sur une sorte de soi projeté, le "toi" (T3). La conversation interne serait ainsi une sorte de chaînon manquant entre le contexte de conditionnement et l'action qu'elle articulerait de façon réursive.

Afin de donner corps à la notion de conversation interne, Archer (2003) a réalisé de longs entretiens semi-directifs avec des acteurs aux profils sociaux très hétérogènes. Après avoir présenté la notion à chaque interviewé, elle leur proposait de réagir à une série d'items en disant s'ils engageaient des conversations internes sur ces points<sup>21</sup>: planification, répétition/simulation, rumination, décision, révision, définition de priorités, imagination, clarification, conversations imaginaires et budgétisation.

Au terme de son travail empirique, trois modes majeurs de conversations internes sont avancés, ainsi que trois mécanismes particuliers qui peuvent apparaître comme des dysfonctionnements.

---

<sup>21</sup> Résultant d'une première phase d'entretiens pilotes sur la notion.

Le premier mode de conversation interne est la **réflexivité communicante** («communicative reflexivity»). Il s'agit d'une conversation interne ouverte, où pensée et parole se confondent. L'acteur qui affiche une réflexivité communicante pense d'une certaine façon à voix haute en direction d'un cercle de personnes avec lesquelles il a des liens ténus. La personne a peu confiance dans ses propres délibérations et préfère s'en remettre de façon récurrente à son environnement pour alimenter son propre processus de réflexivité. Ce type de réflexivité médiatise plutôt des actions dans la continuité de l'environnement, et donc plutôt reproductrices et renforçantes des structures sociales. Dans la plupart des cas, Archer remarque que pour les "communicatifs", le contexte est plus important que leur projet.

Le second mode de conversation interne est la **réflexivité autonome** («autonomous reflexivity»). Il s'agit de conversations internes solitaires, menées avec une visée en termes de performance. L'acteur a cette fois-ci un projet individuel généralement lié à celui de tout ou partie d'une structure plus large et s'efforce de s'y tenir. Dans certains cas, il peut se montrer accommodant («accommodative») et ajuster ou modifier son projet si les objectifs de l'ensemble qui l'évalue se modifient. Archer remarque que ce type de réflexivité médiatise plutôt des actions qui amènent des discontinuités structurelles. En effet, à la différence des conversations communicantes qui visent plutôt maintenir la cohésion avec un groupe et des structures sociales, le sens de l'opportunité de l'acteur "autonome" amène plutôt des transformations régulières des structures sociales.

Le troisième et dernier mode de réflexivité repéré par Archer correspond à celui qu'elle a appelé la **méta-réflexivité** («meta-reflexivity»). Il s'agit de conversations internes solitaires... sur les conversations internes. La vie mentale de l'individu est alors dominée par des pensées sur ses propres pensées et sur le retour qu'il effectue sur ses propres actions. "Hanté" par la question du sens, le meta-réflexif est guidé par un idéal et un projet de vie auquel il ne veut rien sacrifier. A la différence des deux autres modes de réflexivité, la méta-réflexivité implique une certaine rigidité dans le respect du projet et un refus du compromis. Plus qu'un acteur communicant ou autonome, le méta-réflexif sera disposé à assumer des coûts (symboliques ou matériels) élevés afin de préserver son projet<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Et ainsi « Instead of responding to them strategically, this group will generally be willing to pay the structural price for re-locating themselves in a different context, which they evaluate as preferable. Hence, their biographies will not only be restless trajectories, they will also be chequered patterns of upward, lateral, and most significantly, downward mobility» (Archer, 2003; p 274).

Le tableau suivant résume les caractéristiques principales de ces trois modes de réflexivité

	<b>REFLEXIVITE COMMUNICANTE</b>	<b>REFLEXIVITE AUTONOME</b>	<b>META- REFLEXIVITE</b>
<b>Principe</b>	Conversation interne collective menée sur le mode du "tought and talk". La réflexion individuelle est indissociable de la discussion avec le groupe	Conversation interne solitaire motivée par la recherche d'une performance	Conversation interne solitaire motivée par un projet de vie
<b>Moteur de la conversation interne</b>	Rôle dans le groupe; La situation se confond avec leurs préoccupations	Rôle dans la structure qui les évalue; Les préoccupations sont plus importantes que la situation, mais les autonomes peuvent se montrer accommodant	La vocation plus que le rôle; La situation est toujours insatisfaisante au regard des préoccupations.
<b>Lien avec l'action et le système social</b>	Plutôt vecteur de reproduction et de renforcement de la cohésion des structures sociales	Plutôt vecteur de transformation régulière des structures sociales	Plutôt vecteur d'instabilité structurelle

• **Tableau 1: Les trois grands modes de réflexivité**

Au-delà des de ces trois modes majeurs de réflexivité, Archer suggère également deux dysfonctionnements dans le processus réflexif qui peuvent correspondre chacun à des formes particulières de conversation interne: la réflexivité "cassée" et la "quasi non-réflexivité".

**La réflexivité "cassée"** définit un processus réflexif qui d'une certaine façon ne fonctionne pas totalement. Conversation interne et projets ne peuvent plus être ré-articulés. Dans certains cas, la réflexivité est déplacée ("displaced"). Une évolution du contexte rend la conversation interne usuelle inopérante. L'acteur est comme une personne parlant uniquement français qui serait projetée soudainement dans un pays anglophone. Dans d'autres cas, la réflexivité est

d'une certaine façon gênée ("impeded"). L'individu ne parvient pas totalement à développer un mode de réflexivité adapté à son contexte. Il est un peu comme une personne contrainte à vivre dans un pays étranger dont elle ne parviendrait à maîtriser que les bases de la langue. Pour la réflexivité déplacée comme la réflexivité gênée, on va retrouver un des modes principaux de réflexivité, mais soit en décalage avec l'environnement, soit de façon trop embryonnaire<sup>23</sup>.

La situation de **quasi non-réflexivité** correspond à un cas particulier de conversation interne où l'individu semble avoir du mal à se vivre comme le sujet de ses actions et cède volontiers à une forme de fatalisme. Il se voit comme un objet aux caractéristiques quasi-immuables que l'environnement social va ou non sélectionner. Ce sont principalement ses instincts qui vont le guider.

Dans le cadre de sa théorie des conversations internes, Archer envisage également la possibilité (longue et difficile) de changements dans les conversations internes dominantes d'un acteur. Mais son dispositif empirique (transversal) ne lui permet pas vraiment de valider des trajectoires. A travers des récits *a posteriori*, elle constate cependant des changements évidents, notamment des évolutions allant de la réflexivité autonome vers une forme de réflexivité fracturée.

### **3.3 Un exemple d'application: le cas du changement organisationnel à composante technologique.**

En repartant d'entretiens que nous avons effectués avec des utilisateurs d'outils informatiques (Intranet et groupware), nous avons essayé de voir en quoi nous pouvions éventuellement retrouver les modes de réflexivité suggérés par Archer<sup>24</sup>. Nous nous sommes donc efforcés d'établir des conversations internes liées à un environnement informatisé, autrement dit des

---

<sup>23</sup> Archer (2003, p 165) souligne ainsi que: «(...) fractured reflexivity results from an 'impediment' to, or a 'displacement' form, one of the above modes».

<sup>24</sup> Ces entretiens (plus de 120) ont été réalisés entre 1997 et 2004 dans le cadre d'une recherche doctorale et post-doctorale sur les processus de structuration liés à l'usage de technologies de réseaux. Ils comprenaient une partie semi-directive durant en moyenne 45 minutes et étaient suivis d'une présentation de l'outil par l'utilisateur lui-même. Le tout était enregistré, retranscrit et codé.

processus de réflexivité sociotechniques. Un premier travail exploratoire nous a mené aux correspondances valorisées par le tableau suivant:

	<b>Conversations internes sur et/ou avec la technologie</b>	<b>Conversations internes face aux actions de gestion du SI</b>
<b>Réflexivité communicante</b>	<p>Liées à des interactions directes, finalisées et ouvertes face aux autres, menées souvent sur le mode du "je parle en même temps que je suis sur l'application" que ce soit au téléphone (notamment dans le cadre de résolution de problèmes) ou bien plus directement dans le cadre de l'espace de travail partagé avec des collègues. L'utilisateur cherche à fondre la technologie dans ses habitudes d'interaction avec le groupe.</p> <p>[Cas auditeur interne]</p>	<p>Méfiante si distante par rapport aux normes du groupe qui alimente la conversation interne;</p> <p>Préférence pour les formations tournées vers le groupe et pour l'entraide.</p>
<b>Réflexivité autonome</b>	<p>Liées à une interaction directe, finalisée et plutôt solitaire avec la technologie. L'utilisateur a des préoccupations en terme de performance et cherche à trouver dans la technologie des bénéfices directs par rapport aux objectifs organisationnels. Il veut faire de la technologie un levier de ses performances.</p> <p>[Cas attaché commercial]</p>	<p>Méfiance si distance vis-à-vis des objectifs de l'ensemble par lequel l'individu s'estime évalué;</p> <p>Préférence pour les formations individuelles centrées sur le contexte de travail;</p>
<b>Méta-réflexivité</b>	<p>Liées à des interactions directes peu importantes, avec beaucoup de réflexions à distance de la technologie, sur son sens et son projet sous-jacent. L'appropriation a plutôt une visée "subversive".</p> <p>[Cas journaliste]</p>	<p>Méfiance si distance vis-à-vis du projet de vie;</p> <p>Préférence pour les présentations personnelles, individuelles, ouvertes et hors contexte professionnel.</p>

- **Tableau 2: Les conversations internes d'Archer comme forme de réflexivité face à l'environnement sociotechnique.**

De nombreux commentaires des utilisateurs face à la machine ou lors de l'entretien correspondent largement à la typologie évoquée dans le 3.2 et certains utilisateurs nous ont semblé très illustratifs de certaines formes de réflexivité. Ainsi, nous avons bien retrouvé une des conclusions fondamentales d'Archer: les conversations internes (liées ici à la technologie) n'ont pas de forme universelle<sup>25</sup>.

Pour le cas de la réflexivité communicante, un auditeur interne d'un grand groupe français de télécommunication a affiché des commentaires très proches de ceux relevés par Archer pour ce cas de figure. Pour lui, la technologie est surtout un moyen de rester en contact avec un groupe de collègues proches (pour la plupart faisant partie d'une troupe de théâtre financée par l'entreprise). Ce groupe et l'interaction avec celui-ci prime sur l'organisation formelle et la finalité ou les normes officielles d'utilisation. De façon significative, en cas de difficultés, ce gestionnaire préfère s'appuyer sur les conseils donnés par ce cercle de "collègues" plutôt que d'avoir à faire à la hot line ou à un délégué informatique. L'"entraide" prime sur l'"aide officielle" (*«En cas de problème, ce sont pas des gens qui gèrent le système auxquels je fais appel. Ce sont des gens dans l'environnement immédiat (...) C'est par exemple un collègue avec lequel j'avais été amené à travailler avant sur le bassin d'emploi de Lyon... On a une histoire commune. On ne travaille plus ensemble, mais on est collègue»*). Les incitations à la consultation sont davantage liées à des facteurs exogènes qu'endogènes<sup>26</sup>. On remarque qu'au moment de l'entretien, cet auditeur interne affiche de plus en plus des conversations de type "brisées". En effet, il fait partie des effectifs du siège de la société qui doivent être "re-déployées" sur des unités opérationnelles. Son environnement de travail est donc un cadre de transition, ce qui gêne sa réflexivité sur l'évolution des contenus de l'Intranet (*«Y a pas d'utilisations dans l'activité. Ça tient peut-être au fait que l'activité que je suis en train de faire est en cours de ré-organisation. Donc si le choix avait été de maintenir une activité ici par exemple, il est indéniable que sur l'Intranet... en fait, je n'ai pas réfléchi à cela, parce que j'y ai pas été confronté. Mais ça tient peut-être à une particularité du moment, donc j'ai pas assez de recul pour voir les potentialités.»*).

<sup>25</sup> «Very interestingly, most interviewees volunteered that they themselves assumed the practice of interior dialogue to be universal, and, even more importantly, that they presume we all did it in much the same way.» (Archer, 2003; p 161).

<sup>26</sup> Ce qui différencie d'ailleurs fortement ce type de conversation interne dans un contexte informatisé de celle de personnes dominées par des conversations de type autonome.

Pour la réflexivité autonome, c'est un attaché commercial du même groupe que l'individu précédent qui nous a semblé le plus typique. Les conversations internes valorisées par l'entretien, sont plus directement "performative" que celle de l'auditeur interne. La technologie est plus systématiquement rapprochée de la tâche à accomplir et de sa contribution dans la performance de l'individu. L'agent est relativement opportuniste dans ses utilisations de l'outil et sa façon de gérer son travail. Il est plus en quête d'une domination de la technologie. Un contrôleur de gestion valorisant également ce type de conversations internes suggère ainsi que *«Ce sont des outils. A partir de ce moment là, ils suivent les objectifs qu'on leur assigne. C'est bête et méchant ces machins-là»*. Plus que pour les autres modes de réflexivité, nous remarquons enfin que les séquences de conversations internes que nous avons rattachées à cette catégorie était dominées par une description factuelle des interactions.

En dehors des formes principales de réflexivité, nous avons également (à un élément près) retrouvé des dysfonctionnements typiques suggérés par Archer:

	<b>Conversations internes sur et/ou avec la technologie</b>	<b>Conversations internes face aux actions de gestion du SI</b>
<b>Réflexivité entravée</b>	<p>Liées à une interaction directe, mais difficulté à s'approprier l'objet. Absence de définition d'un projet.</p> <p>[Cas attaché technico-commercial]</p>	<p>Difficulté à les comprendre et à en saisir les enjeux</p>
<b>Réflexivité déplacée</b>	<p>Liées à une interaction directe qui peut correspondre à un type autonome, communicant ou méta-réflexif. Dans tous les cas, les conversations menées par l'utilisateur lorsqu'il interagit avec la technologie sont inadaptées.</p> <p>[Cas contrôleur financier]</p>	<p>Difficulté à les comprendre et à en saisir les enjeux</p>
<b>Quasi non-réflexivité</b>	<p>Liées à des interactions chaotiques et difficultés d'apprentissage, que ce soit au niveau des normes d'utilisation ou de la maîtrise technique. Difficulté à se vivre comme un sujet actif face à la technologie, et donc à se l'approprier.</p> <p>[Cas gestionnaire de formation et achats]</p>	<p>Difficulté à les associer à la technologie et à se les approprier</p> <p>Implique l'utilisation d'une informatique simple, d'interfaces intuitives, conviviales et le plus possible "anthropomorphisées"</p>
<b>Hyper-réflexivité</b>	<p>Liée à des interactions limitées et calculées avec la technologie. A la différence du cas précédent, l'acteur surévalue parfois son rôle de "sujet potentiel" face à son environnement sociotechnique. La sur-réflexion <i>dans</i> et <i>sur</i> l'action finit par amener le processus de réflexivité à tourner en rond.</p> <p>[Cas gestionnaire infrastructure technique]</p>	<p>L'outil, sur-approprié, finit par paralyser l'action davantage qu'à l'aider</p> <p>Les enjeux des actions des gestionnaires du SI sont sur-analysés</p> <p>La sur-réflexivité de l'acteur l'amène à ne plus vraiment exploiter la technologie dans son travail et à ne pas profiter de certaines opportunités de formation</p>

- **Tableau 3: Quatre dysfonctionnements à la réflexivité sociotechnique.**

Le cas de la méta-réflexivité était clairement illustré par un journaliste d'un quotidien régional. D'une façon typique, nous avons remarqué dans l'entretien ou la présentation concrète de l'outil une propension à s'interroger sur le sens de la technologie, et au-delà d'une réflexion liée à l'organisation, à parfois débattre d'enjeux sociaux. En outre, la personne interrogée revenait régulièrement sur sa conception personnelle du travail de journaliste, décrite davantage sur le mode de la vocation (voir du sacerdoce...) que de la tâche à accomplir. De façon typique, c'était surtout au regard de ce projet qu'était évaluée de façon large la technologie. Impliqué dans la gestion du site Internet du journal, l'interviewé est revenu également à plusieurs reprises sur sa quête d'une «nouvelle écriture» dans l'utilisation de l'Internet par le monde médiatique, objectif qui lui semblait encore à atteindre.

La réflexivité entravée dominait largement les dialogues intérieurs d'un jeune attaché technico-commercial du grand groupe de télécommunication déjà évoqué. Après un changement de service (et d'application), celui-ci avait du mal à continuer à travailler comme il le faisait auparavant. Les nouvelles interfaces de travail des bases commerciales étaient trop différentes de celles utilisées précédemment. La culture de l'équipe également. Un travail de "désapprentissage" de ses anciennes habitudes de travail restait donc à réaliser.

La réflexivité déplacée était fortement présente dans les conversations internes liées à un entretien avec contrôleur financier d'un grand groupe français lié aux métiers de l'environnement. Devant réaliser un travail de consolidation des comptes de filiale et de reporting en direction du management présent sur le siège, ce cadre devait constamment recevoir et réagir à des mails d'un réseau de correspondants récurrents. Cependant, l'exigence de réactivité des interlocuteurs a fini par devenir très perturbatrice. La concentration sur la lecture de dossier ou le travail délicat de consolidation était de plus en plus dérangée par le "bip" des messages entrants exigeant une réponse immédiate. Le contrôleur a donc décidé de modifier sa façon de gérer la messagerie («(...) *Aujourd'hui, j'ai une autre gestion de la messagerie où en fait, je l'ouvre le matin. Je regarde les messages. Je les imprime. Je ferme la messagerie. Je la rouvre ensuite à deux heures et je regarde ce qu'il en est. Je la referme. Puis je recommence en fin de journée.*»). Dans un premier temps, le réseau de correspondants a tenté de pousser le contrôleur à revenir vers un mode de gestion plus continu de l'outil, et a fait émerger une forme de réflexivité déplacée («*Les premières réactions ont été: tiens*

*Alexandre, as tu eu le message que je t'ai envoyé? Ah non, j'ai pas regardé. Donc les gens dès qu'ils vous envoyaient un message, ils attendaient une réponse rapide. Cette réponse rapide était matérialisée très souvent par une communication électronique.»*). Cependant, le contrôleur a "tenu le coup" et persisté dans son nouveau mode d'appropriation de la technologie. On peut d'ailleurs remarquer en quelques sortes une évolution dans les conversations interne de cet utilisateur passant d'une réflexivité communicante (fortement liée au réseau de correspondants d'ailleurs régulièrement rencontrés dans des déplacements) à une réflexivité entravée et aujourd'hui autonome. Le contrôleur insiste ainsi sur le gain de performance amené par la technologie (*«Et je me suis aperçu qu'en fait, en ouvrant mes mails le matin et dans l'après-midi, je pouvais très bien être au courant d'une urgence relative, et traiter cette urgence de manière beaucoup plus efficace que si j'avais mon mail ouvert toutes les cinq minutes.»*).

La quasi non-réflexivité correspondait plutôt au cas d'une assistante gestionnaire de formation que nous avons rencontrée sur le groupe de télécommunication. Celle-ci avait une attitude relativement passive face à la technologie. Ses conversations intérieures donnaient souvent l'impression que l'Intranet était davantage subi que dominé (*«On va toujours plus loin, des fois on sait pas trop comment s'arrêter finalement. Comme tout ce qui est Internet. On a toujours l'impression qu'on finit jamais.»*). Le propos était souvent hésitant. Les enjeux pour l'organisation ou la tâche restaient totalement obscurs. L'individu avait du mal à entrer dans un véritable processus d'appropriation. Un gestionnaire des achats présentant un profil proche de la personne précédente déclarait ainsi: *«C'est magique. Pour nous c'est magique.»*. L'individu s'exprimait d'ailleurs souvent en se plaçant au niveau d'un collectif indéfini et en utilisant des formules basées sur des "on" ou des "nous"<sup>27</sup>. La technologie et ses impacts supposés étaient présentés comme des éléments non-négociables. Comme pour le communicant, les moteurs de la consultation de l'Intranet étaient davantage liés à la *«pression des évènements»* qu'à des moteurs endogènes liés notamment à une délibération interne autonome.

---

<sup>27</sup> *«On marche par adhésion maintenant. Ou le type n'est pas convaincu, donc vous êtes en contact hiérarchique avec plus personne pour l'instant. Et vous pouvez toujours lui envoyer un papier, à la limite il vous dira qu'il ne comprend pas ce que vous dites, vous demandera si vous êtes sûr, si vous en avez parlé et puis tout ça... mais c'est fini ce genre de chose. Il y a beaucoup de gens qui vous feront la réflexion que je vous fais.»*

Enfin, nous serions tentés d'ajouter un quatrième type de dysfonctionnement au processus réflexif: l'hyper-réflexivité<sup>28</sup>. Plusieurs gestionnaires que nous avons rencontrés (plutôt d'ailleurs sur des postes à responsabilité), faisaient preuve d'une réflexion et d'un retour sur leurs actes particulièrement intense. On pourrait parler d'une intellectualisation extrême de leurs interactions, notamment avec la technologie. Un gestionnaire d'infrastructure technique illustre bien ce cas de figure. Dans le cadre de l'entretien, ses analyses se perdaient dans l'étude des alternatives et conséquences de ses usages. Il évaluait même l'impact de réponses potentielles (à haute voix: «*Alors si je vous dis ça... vous allez me dire...*») allant finalement jusqu'à ne pas donner de réponses! On pourrait dire que le retour qu'il fait sur ses actes ou ceux d'autres gestionnaires est tel qu'il finit par paralyser son action et finalement, le fonctionnement même de son processus de réflexivité.

Dans le prolongement de l'article d'Orlikowski et Yates (2002) sur le temps organisationnel comme à la fois subjectivement et objectivement défini<sup>29</sup>, on remarque que chacune des formes de conversations internes sociotechniques que nous venons de présenter s'inscrit vraisemblablement dans un rapport au temps qui lui est spécifique. Pour l'utilisateur communicant, c'est le groupe qui définit les jalons de l'apprentissage, le rythme des interactions et leur durée. Le temps des utilisations c'est finalement celui du groupe. Pour les utilisateurs autonomes, c'est davantage la formation de la performance et la rapidité de son évaluation par tout ou partie de l'organisation qui va définir le rythme de l'apprentissage et l'horizon de l'appropriation. Le temps des utilisations, c'est surtout celui de l'organisation. Enfin, pour le cas d'un méta-réflexif, c'est davantage le projet de vie qui définit l'intérêt et le rythme des interactions. Le temps face à la technologie est davantage indéfini que pour les acteurs précédents et plus individuel.

Dans les trois cas, on peut dire que le temps passé à converser intérieurement sur la technologie (en s'appuyant ou non sur des interactions directes) correspond à des contraintes ou des formes d'habilitations spécifiques.

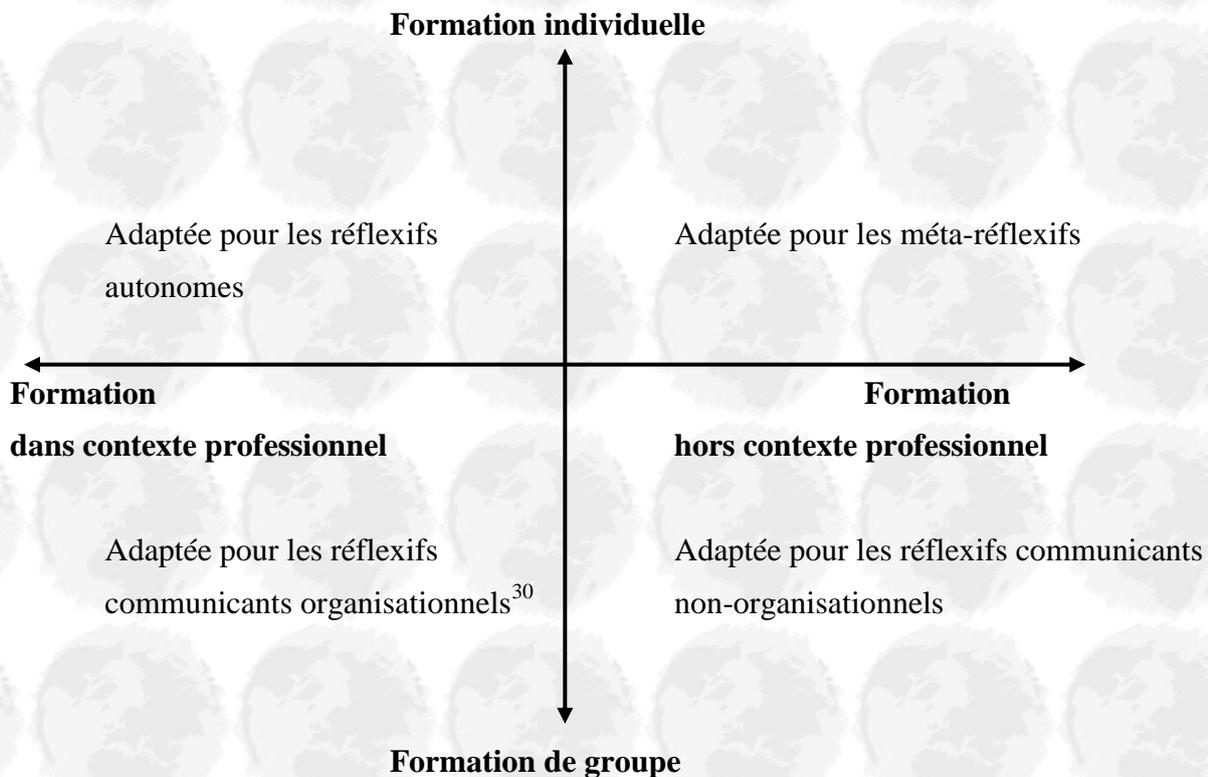
---

<sup>28</sup> C'est d'ailleurs le seul amendement que notre travail apporte à la typologie empirique d'Archer (2003).

<sup>29</sup> Point de vue qu'il est sans aucun doute intéressant de rapprocher des travaux d'Archer (1995, 2000, 2003) qui insiste également sur cette possibilité, mais à la différence d'Orlikowski et Yates (2002), en l'insérant dans un modèle multi-niveaux allant de la société aux processus de réflexivité individuels.

Afin d'aller un peu plus loin dans la réflexion et l'intérêt de celle-ci pour la gestion du Système d'Information, nous allons maintenant faire un certain nombre de propositions sur la nature des actes de formation et de communication à mener en fonction du type de conversation internes qui dominant dans l'organisation ainsi que sur des profils de SI.

La carte suivante nous semble relativement explicite de congruences type de formation-type de réflexivité:



- **Figure 1: Proposition d'articulation conversation interne-formation au SI**

Nous suggérons ainsi que les formations individuelles sont peut-être plus adaptées aux personnes dont les conversations internes sont du type autonome ou méta-réflexif. (P1) alors que les personnes communicantes sont davantage touchées par des formations collectives (P2).

<sup>30</sup> "Organisationnels" au sens où le réseau vers lequel est tournée la pensée parlée est plutôt composé de membres de l'organisation.

De la même manière, aussi bien en termes d'acceptation que d'efficacité d'une application ou d'un SI global (dans le cas où domine l'un des trois modes majeurs de réflexivité), on peut s'interroger sur des congruences type de réflexivité-type de gestion du SI:

(1) En termes d'acceptation...

Pour les réflexifs communicants, il est vraisemblable qu'un SI ouvert, adapté aux circuits de circulation de cette forme de réflexivité de groupe, sera plus adapté. Le SI devra d'ailleurs être conforme aux normes de groupe (P3).

Pour les réflexifs autonomes, la recherche d'interfaces personnalisées, centrées sur le contexte professionnel de l'utilisateur, valorisant fortement les terminologies et objectifs organisationnels, sera vraisemblablement plus adaptée (P4).

Pour les méta-réflexifs, c'est d'avantage un SI perçu comme ouvert, convivial, contenant des terminologies non-professionnelles et éventuellement tourné vers des formes de télétravail qui favorisera l'acceptation (P5).

(2) En termes d'efficacité de la gestion du SI...

Il est intéressant à ce stade de s'interroger sur des modes de gestion du schème socio-cognitif qui correspond à ce qu'Orlikowski (2000) appelle "la technologie en pratique". Globalement, on peut suggérer trois grandes logiques de gestion sociotechnique (de Vaujany, 2003): la canalisation, la sélection et la facilitation. La canalisation correspond à une logique d'orientation relativement claire du contenu et de la forme des usages. Le système d'information est plutôt restrictif, tant techniquement (peu d'accès au paramétrage, circuits d'informations pré-définis et difficilement modifiables par les utilisateurs-finaux) que socialement (définition de normes d'utilisations strictes portées par des règlements internes). La sélection est une logique de gestion sociotechnique très indirecte. Elle repose davantage

sur un principe de valorisation que de contrôle on encore de laisser-faire. Elle s'appuie beaucoup sur un travail de communication interne. Le système est faiblement restrictif techniquement. Les gestionnaires vont simplement mettre en avant certaines utilisations, configurations ou conceptions locales (par exemple, en les valorisant dans des bases "best practices" ou en récompensant tel ou tel utilisateur). Enfin, la facilitation correspond à une logique de laisser-faire. La restrictivité technique comme sociale du système est faible. Les gestionnaires comptent sur les appropriations finales du système pour faire émerger des processus sociotechniques pertinents pour l'organisation.

Il nous semble également intéressant à ce stade de rapprocher ce travail de types de conversations internes:

Pour les réflexifs communicants, une action de facilitation sera efficace si la technologie n'a pas un objectif précis pour les gestionnaires du SI ou bien si ceux qui lui ont été choisis sont peu éloignés des buts du groupe (P6).

Pour les réflexifs autonomes, les actions de canalisation pourront être plus légitimes et efficaces. Ils ont davantage besoin de voir en quoi la technologie peut être reliée aux objectifs organisationnels par rapport auxquels ils sont évalués (P7).

Enfin, par rapport au type de public le plus difficile car le moins sensible aux coûts d'une action subversive (les méta-réflexifs), les actions de sélection seront des modes de gestion indirects peut-être plus adaptés (P8).

## **Conclusion: Synthèse et discussion sur les limites et perspectives de l'analyse**

A l'opposé des thèses rationalistes, la vision réflexiviste amène donc à envisager différents types de dialogues internes indissociables de l'action. On est donc loin d'une prétention cognitiviste universaliste. Par ailleurs, cette vision de l'action organisée débouche sur l'étude d'un phénomène plus complexe que celui envisagé par Simon pour qui la raison n'est qu'un élément instrumental («Reason, taken by itself, is instrumental. It can't select our final goals, nor can it mediate for us in pure conflicts over what final goal to pursue. We have to settle this issue in some other way», Simon, 1983; p 106). La réflexivité, à la différence de la rationalité, est un phénomène à la fois sociologique et psychologique, dont la téléologie n'est pas assurée (cf. les pathologies de réflexivité suggérées par Archer) et qui considère comme un système les fins et les moyens de l'action sociale.

*In fine*, il nous semble que l'on peut opposer approches rationalistes et réflexivistes de la façon suivante:

	<b>APPROCHE RATIONALISTE</b>	<b>APPROCHE REFLEXIVISTE</b>
<b>Statut du gestionnaire</b>	Un agent computationnel	Un agent réflexif
<b>Statut de l'organisation et des outils de gestion qu'elle abrite</b>	Un artefact, un objet lié à un acte de conception	Un schème socio-cognitif, une "conception à l'usage"
<b>Variables-clés de la gestion</b>	Décision; Aide à la décision; organisation; connaissances actionnables; structures; rationalité	Structuration; morphogenèse; action organisée; appropriation; réflexivité
<b>Problématiques</b>	Comment augmenter la rationalité des agents organisationnels (pour la théorie de Simon)? Par quels outils ou quelles formes organisationnelles? Comment développer des connaissances actionnables <sup>31</sup> ?	Comment faciliter le processus de conception à l'usage de l'organisation et des outils qu'elle contient? Comment aider les acteurs à gérer le processus d'appropriation des éléments du structurel?
<b>Axiomatique</b>	<p>A.1: Le gestionnaire est un agent computationnel qui cherche à augmenter sa rationalité tout en suivant un principe de "satisficing"</p> <p>A.2: L'organisation comme les outils de gestion sont des dispositifs structurels (estimés par rapport à leur potentiel de traitement de l'information) qui peuvent aider un agent à augmenter sa rationalité</p> <p>A.3: Le changement organisationnel est une évolution structurelle à laquelle le gestionnaire va chercher à donner un contenu fini</p>	<p>A.1: Le gestionnaire est un agent réflexif qui cherche essentiellement à maintenir un équilibre dans ses schèmes socio-cognitifs</p> <p>A.2: L'organisation comme les outils de gestion sont des propriétés du structurel qui peuvent habiliter ou contraindre l'action.</p> <p>A.3: Le changement structurel est un processus psycho-sociologique ouvert et sans fin</p>
<b>Fondements théoriques</b>	Théorie de la rationalité limitée (Simon, 1969, 1983); approches behavioristes des organisations (Cyert et March, 1963), du design organisationnel (Mintzberg, 1982; Burton et Obel, 1998); recherche opérationnelle (Roy, 1981, 1993; Roy et Bouissou, 1993)	Théorie sémiotique (Lorino, 2002); Approche en termes de conception à l'usage (Lin et Cornford, 2000); théorie de l'improvisation (Ciborra, 1997, 1999, 2000); Théorie de la structuration (Giddens, 1979, 1984, 1991); Approche réaliste critique (Archer, 1982, 1995, 2003).

- **Tableau 4: Une comparaison approche rationaliste-approche réflexiviste en sciences de gestion.**

<sup>31</sup> La perspective actionnaliste d'Argyris (1996) est fortement cohérente avec le prisme rationaliste (de Vaujany et Grimand, 2004).

Chacun de ces deux idéaux-type scientifiques définit un continuum sur lequel on peut situer des recherches actuelles en sciences de gestion. Au-delà de cet intérêt cartographique, on devine également qu'un travail de contextualisation (institutionnel et épistémologique) reste à faire afin de préciser les champs d'application légitimes de ces deux perspectives.

Si l'on s'intéresse plus spécialement au cas de l'approche réflexiviste, on voit aussi clairement en quoi elle diffère radicalement de la vision réificatrice du rationalisme. A la statique de l'organisation, elle oppose le mouvement de la structuration, de l'action organisée ou de la traduction. A la conception de l'outil de gestion comme un artefact elle oppose celle d'un schème, d'un concept pratique dans l'esprit du gestionnaire. A la vision très binaire en terme de conception-utilisation ou bien de réflexion-action, elle oppose celle de l'appropriation des outils de gestion (de Vaujany et Grimand, 2004) ou bien de conception à l'usage (Lin et Corn, 2001).

Comme les premiers travaux réflexivistes que nous avons mentionnés (cf. 2.2), la vision réflexiviste souffre cependant d'une lacune au niveau de son instrumentation. Peu de recherches se sont aventurées dans une application des thèses réflexivistes sur les objets de la gestion et sur l'action collective. Encore moins de travaux se sont risqués sur les chemins de la normativité en développant des modélisations pour l'action collective.

Ce papier n'avait d'autres ambitions que de valoriser l'émergence d'alternatives réelles au rationalisme, et de montrer en quoi elles s'appuient sur un axe conceptuel majeur qui peut-être aussi prégnant et élégant que l'approche artificialiste de Simon. Après plusieurs brèves rencontres ou rendez-vous manqués, le temps nous semble venu pour que les sciences de gestion et la réflexivité aillent au bout de leurs accointances...

## BIBLIOGRAPHIE

Allison GT. (1971), *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston, MA: Little, Brown & Co.

Alter N (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Presses universitaires de France, Paris.

Alter N. (2001), *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France.

Archer , MS. (1982) "Morphogenesis versus structuration: on combining structure and action". *The British Journal of Sociology*, vol 22, iss 4 pp. 455-483.

Archer MS (1995) *Realistic social theory: the morphogenetic approach*, Cambridge university press, Cambridge.

Archer MS., Bhaskar R., Collier A., Lawson T. and A. Norrie. (1998) *Critical realism, Essential readings*. Routledge, London.

Archer MS. (2000). *Being Human: The Problem of Agency*, Cambridge University Press.

Archer M. (2003), *Structure, Agency and The Internal Conversation*, Cambridge University.

Argyris C. (1996), "Actionable knowledge: Design causality in the service of consequential theory", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol 32, n°4, pp. 390-406.

Bhaskar, R. (1989). *The possibility of naturalism*. Harvester, 2<sup>nd</sup> edition, first edition in 1979.

Bougon M., Weick K. et Binkhorst D. (1977), "Cognitions in organizations : an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra ", *Administrative Science Quaterly*, 22, pp. 606-639.

Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique*, publié en anglais sous le titre *Outline of a theory of practice*. Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

Bourdieu P. (1979), *La distinction*, Editions de Minuit.

Bourdieu P. (2001), *Science de la science et réflexivité*, Paris, Raisons d'agir éditions.

Burton R. et Obel B. (1998), *Strategic organizational dianosis and design*, Springer.

Calori R., Johnson G. et Sarnin P. (1994), "CEO's cognitive maps and the scope of the organization", *Strategic Management Journal*, vol.15, 437-457.

Callon M. (1986), "Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", *L'Année Sociologique*, 1986, vol. 36, n° spécial, pp. 169-208

Callon M and Latour B (1990), *La Science telle qu'elle se fait*, Editions La Découverte, Paris.

Callon M. and Latour B. (1992), *Aramis, ou l'amour des techniques*, Editions La découverte, Paris.

Cazal P. (2000), "Entre théorie et pratique: pour une approche réflexive des organisations", *Cahiers de recherche du CLAREE*.

Ciborra CU., (1997), « De profundis ? Deconstructing the concept of strategic alignment », conférence IRIS, n°20, 13 p, <http://iris.informatik.gu.se/conference/iris20/60.htm>

Ciborra CU., (1999), « A theory of information systems based on improvisation », pp. 136-55, in Currie WL. et Galliers B., (1999) *Rethinking management information systems* », Oxford university press, 509 p.

Ciborra CU. (2000), *From control to drift*, Oxford university press.

Cohen M.D., March J.D. et Olsen J.P. (1972), "A garbage can model of organizational choice", *Administrative science quarterly*, 17, pp. 1-25.

Cossette P. et Audet M. (1992), "Mapping of an idiosyncratic schéma", *Journal of Management Studies*, 29, 3, pp. 325-347.

Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.

Cyert R. et March J. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliff, NJ : Prentice Hall.

Defalvard H. (2000), "L'économie des conventions à l'école des institutions", *Document de travail n°2*, Université Marne la Vallée.

DeSanctis G. et Roach M. (2003). "Review of Virtual organization: Toward a theory of societal transformation stimulated by information technology by A. Mowshowitz",. *The Information Society*, 19, pp. 1-2.

de Vaujany FX. (2003), "Les figures de la gestion du changement sociotechnique", *Sociologie du travail*, Vol 45, n°4, pp. 515-536.

de Vaujany FX. et Grimand A. (2004), "From actionnability to appropriability: a new perspective for managerial research?", *Papier de recherche Préactis*, n°12.

Di Maggio PJ and Powell WW (1991). *Introduction*. in Powell WW. Et DiMaggio PJ. (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, pp. 1-38. University of Chicago Press, Chicago.

Dourish P. (2001), *Where the action is: the foundations of embedded interaction*, MIT Press.

Favreau O. (1989), "Marchés internes, marchés externes", *Revue économique*, n°2.

Goffman E. (1974), *Frame analysis*, Harvard university press.

Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil.

Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory*. University of California press.

Giddens A. (1984). *The constitution of society: outline of a theory of structuration*. University of California press.

Giddens A. (1991), *Modernity and self identity*, Polity press.

Giddens A. (1993), "Une théorie critique de la modernité avancée", in Audet M. et Bouchikho H. (eds), *Structuration du social et modernité avancée*, Editions Pressus de l'Université de Laval, pp. 29-54.

Gomez PY. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, Interéditions.

Hedberg B. (1981), "How organizations learn and unlearn", in P. Nystrom et W. Starbuck, (Eds), *Handbook of organizational design*, New York : Oxford University Press, pp. 1-27.

Hedberg B. (eds) (1997), *Virtual Organizations and Beyond. Discover Imaginary Systems*, Wiley.

Hodgson GM., (1999), « Structures and institutions : reflections on institutionalism, structuration theory and critical realism », *Workshop on realism and economics*, King's College, 46 p.

Johnson G. (1987), *Strategic Change and the Management Process* , Oxford : Blackwell.

Johnson G. et Scholes K. (2002), *Stratégie*, Deuxième édition, traduit de l'anglais par Frery F., Editions Pearson Education.

Lamb R. et Kling R. (2003), "Reconceptualizing users as social actors in information systems research", *MIS Quarterly*, vol 27, n°2, pp. 197-235.

Laroche H., Nioche J.P. (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 32-43.

Lauriol J.(1996), "Une approche sociocognitive de la décision stratégique: le cas BSC", actes du colloque de l'AIMS.

Lauriol J. (1998), *La décision stratégique en action: une perspective socio-cognitive*, L'Harmattan, dynamiques d'entreprises

Lin A. et Cornford T. (2000). "Sociotechnical perspectives on emergence phenomena". In E. Coakes, D. Willis & R. Lloyd-Jones (Eds.), *The New SocioTech*, (pp. 51-59). London: Springer.

Lorino P. (2002), "Vers un théorie pragmatique sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion", *Working paper ESSEC*, DR-02015

March J. et Simon HA. (1958), *Organizations*, John wiley and sons.

Marshall A. (1890), *Principles of economics*.

Marmuse (1999), "Le diagnostic stratégique: une démarche de construction de sens", *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 2, N° 4, décembre 1999, p. 77 - 104.

Mintzberg H., Rainsinghani D. et Theoret A. (1976), "The structure of «Unstructured » decision processes", *Administrative Science Quarterly*, 21 : 2.

Newell A. et Simon H (1972), *Human Problem Solving*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Orlikowski W (2000), "Using technology as a practice lens for studying technology in organizations", *Organization Science*, 11, July-August 2000, pp. 404-428.

Orlikowski, WJ & Yates, J. (2002). "It's about time: temporal structuring in organizations". *Organization Science*, 13 (6), pp. 684-700.

Piaget J., (1947), *La psychologie de l'intelligence*, Armand Colin, 192 p.

Piaget J., (1977), *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*, Delachaux et Niestlé, neuvième édition, 370 p.

Piaget J., (1970), *L'épistémologie génétique*, Presses universitaires de France, cinquième édition (1996), 127 p.

Pigneur Y. (1997), "Système d'information, entreprise étendue et commerce électronique", *Actes du colloque Inforsid*, Toulouse.

Prahalad C. et Bettis R. (1986) (1986), "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, 7, pp. 485-501.

- Rojot J. (1998), "La théorie de la structuration", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°26-27, Mai-Juin 98, pp 5-9.
- Roy B. (1981), "The optimisation problem formulation: criticism and overstepping", *Journal of the Operational Research Society* 32 , p. 427–36.
- Roy B. (1993), "Decision science or decision-aid science?", *European Journal of Operational Research*, Volume 66, n°2, April 1993, pp. 184-203.
- Roy B. et Bouyssou D. (1993), *Aide multicritère à la décision – Méthodes et cas*, Economica.
- Sainsaulieu R. (2001), *Des sociétés en mouvement. La ressource des institutions intermédiaires*, Paris, DDB, 2001.
- Schwenk C. (1984), «Cognitive simplification processes in strategic decision-making», *Strategic Management Journal*, vol.5, pp.111-128.
- Scott WR. (1987), *Organizations: rational, natural and open systems*, second edition, Prentice Hall.
- Scott WR. (1995), *Institutions and organizations*, Sage.
- Simon HA. (1947), *Administrative Behavior*, New York, Macmillan. Traduction française Economica, 1983.
- Simon HA. (1969), *The sciences of the artificial*, MIT press, traduction française chez Dunod, 1991.
- Simon HA. (1977), *The New Science of Management Decision*, 3-ème édition, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc. Traduction française : *Le nouveau management. La décision par les ordinateurs*, Paris, Economica, 1980.
- Simon HA. (1983), *Reason in human affairs*, Stanford university press.
- Thompson MPA. (2004), "Confessions of an IS consultant or the limitations of structuration theory", *Cambridge research papers in management studies*, n°1.
- Walras P. (1874), *Éléments d'économie politique pure, ou théorie de la richesse sociale*.
- Weick K. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage.
- Wenger E. (1998), *Community of Practice*, Cambridge University Press.